

### Krise des Lohnanreizes: ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Lutz, Burkart

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lutz, B. (1975). *Krise des Lohnanreizes: ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. (Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München). Köln: Europ. Verl.-Anst.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-68374>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Burkart Lutz

# Krise des Lohnanreizes

Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel  
der Formen betrieblicher Herrschaft  
am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Europäische Verlagsanstalt

# Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München

Herausgegeben in wissenschaftlicher und inhaltlicher  
Verantwortung durch das Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung, München

Gedruckt mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft

2. unveränderte Auflage 1975

© 1975 by Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt–Köln

Druck: F. L. Wagener, Lemgo

Buchbinderei: Klemme & Bleimund, Bielefeld

ISBN 3 434 20069 x

Printed in Germany



# Inhalt

Vorwort der Herausgeber	11
Vorbemerkung	15
Einleitung (1973)	23
1. Der Ausgangspunkt: Das Verhältnis von betrieblicher Herrschaft, industrieller Rationalität und Technik in der Industrie-Soziologie der fünfziger Jahre	24
2. Die Krise des Lohnanreizes im historischen Prozeß der industriellen Entwicklung	28
3. Die gesellschaftliche Bedeutung des Abbaus von Lohnanreiz	34
4. Betriebliche Strategien und die Möglichkeit der Artikulation und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen	40
<b>A. Elemente der Analyse</b>	<b>45</b>
I. Leistungsentlohnung und Leistungs politik des industriellen Betriebs	47
1. Lohnanreiz als Instrument betrieblicher Leistungs politik	47
2. Dimensionen des Lohnanreizes: Leistungsdruck und Arbeitsmotivation	52
a) Der Wert zusätzlichen Verdienstes	52
b) Die »Kosten« zusätzlicher Leistung	53
c) Die Intensität des Leistungsdrucks	55

3. Dimensionen des Lohnanreizes: Die Leistungsziele	56
a) Globale und partielle Leistungsziele	57
b) Bedingungen der Setzung spezifischer Leistungsziele	58
4. Intensität des Lohnanreizes und Art der Leistungsziele	59
a) Der Fall spezifischer Leistungsziele	59
b) Der Fall unspezifischer Leistungsziele	60
 II. Leistungsentlohnung und betriebliche Lohnpolitik	 62
1. Der Defensivcharakter betrieblicher Lohnpolitik und die lohnpolitische Neutralisierungsfunktion »leistungsgerechter« Lohnanreize	62
2. Die technischen Grenzen »leistungsgerechter« Lohnanreize	67
3. Lohndruck und Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Widerstandskraft des Betriebs	70
 III. Leistungsentlohnung und ihre technischen Bedingungen in hüttentechnischen Produktionsbetrieben	 76
1. Die Relevanz der technischen Produktions- und Arbeitsverhältnisse	76
2. Die Notwendigkeit der Leistungsbeeinflussung durch Lohnanreiz	78
3. Technische Schwierigkeit der Setzung »leistungsgerechter« Lohnanreize	84
 <b>B. Zur Geschichte der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie</b>	 89
 I. Die Frühgeschichte der Leistungsentlohnung – Vom großindustriellen Beginn der Stahlindustrie bis zum Ersten Weltkrieg	 91
1. Zu den Ursprüngen und Voraussetzungen der Leistungsentlohnung	91

2. Die Leistungsentlohnung in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg	94
3. Zur Technik der Leistungsentlohnung	103
 II. Die Leistungs politik der deutschen Stahlindustrie während des Ersten Weltkriegs und zwischen den beiden Weltkriegen	 108
1. Erster Weltkrieg und Nachkriegsjahre	108
2. Die zwanziger Jahre	112
a) Allgemeine Bedingungen der Leistungs politik	112
b) Anreizkraft der Leistungslöhne und Schwankungen der Leistungsverdienste	119
c) Zur Entwicklung der Leistungslohnformeln und Leistungsmeßgrößen	121
d) Revision der Systeme und Korrektur der Leistungsverdienste	126
3. Die Weltwirtschaftskrise	129
4. Das Dritte Reich	135
5. Der Zweite Weltkrieg	144
 III. Theorie und Reform der Leistungsentlohnung	 147
1. Die Krise des Stücklohns in der Verarbeitungsindustrie und ihre Überwindung durch den Zeitstudienakkord	148
a) Akkordschere und Leistungszurückhaltung	148
b) Taylorismus und »systematisch modifizierte Akkordgrenze«	151
c) Die Entschärfung der Akkordproblematik durch die »Teilungssysteme«	155
d) Leistungs-»Gerechtigkeit« und der entwickelte Zeitstudienakkord	156
2. Erste Vorschläge zur Reform der Leistungsentlohnung in Hüttenkernbetrieben vor 1918	163
3. Zeitstudien und Zeitakkorde in der Hüttenindustrie in den zwanziger Jahren	168
a) Hoffnungen und Zielsetzungen	169
b) Schwächen und Widerstände	174
4. Ansätze zu einem spezifisch hüttentechnischen Leistungsbegriff in den dreißiger und vierziger Jahren	179

a) Die technische Statistik als Grundlage von Leistungslohnsystemen	180
b) Die Legitimierung verflachter Leistungslohnkurven	181
IV. Zusammenfassung	185
 <b>C. Die Leistungsentlohnung in der deutschen Hüttenindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg – Eine empirisch-systematische Analyse des Krisenzyklus' in den fünfziger Jahren</b>	 191
Vorbemerkung	193
 I. Die Entwicklung der Leistungsentlohnung seit Kriegsende und ihr Stand zum Ausgang der fünfziger Jahre	 200
1. Die ersten Jahre nach der Währungsreform: starker Lohnanreiz und steiler Anstieg der Leistungsverdienste	200
2. Die Mitte der fünfziger Jahre: Bestrebungen zur Kontrolle von Verdienstschwankungen und Anstieg der Prämienverdienste	205
a) Genauere Leistungsermittlung	205
b) Verminderung der Schwankungsempfindlichkeit der Prämienysteme	209
c) Stabilisierung oder Übergang?	210
3. Das Ende der fünfziger Jahre: verdeckte und offene Krise des Lohnanreizes	212
a) Leistungsmeßgrößen und Prämienkurven	214
b) Größe der Prämiengruppe	219
c) Dauer der lohnanreizfreien Zeiten bei der Vorbereitung neuer Prämienysteme	221
d) Die Praxis blockierter Prämienysteme	223
4. Die Fortdauer intensiver Lohnanreize: Der Sonderfall von Werk J	225
a) Detaillierte Leistungsmessung und Leistungsvorgaben	229
b) Anreizkräftige Leistungslohnformeln	231

c) Kleine Leistungslohngruppen	231
d) Ständige Aktualität von Lohnanreiz	233
5. Zusammenfassender Überblick: Leistungspolitische Notwendigkeit, lohnpolitische Schwierigkeit und effektive Anreizkraft der Leistungslohnsysteme in den untersuchten Hüttenwerken zum Ausgang der fünfziger Jahre	234
 II. Determinanten der Lohnpolitik: Das Bild der Arbeiter vom Leistungslohn und ihr Gerechtigkeitsanspruch	244
1. Der Wunsch nach Einkommensstabilität	245
2. Leistungslohn und betriebliche Verhältnisse	250
a) Die leistungspolitische Notwendigkeit von Leistungs-entlohnung	250
b) Die lohnpolitische Opportunität von Leistungsentlohnung	258
c) Verdienstunsicherheit und Lohnstabilität	268
3. Lohnsysteme und technische Bedingungen: Versuch einer Typologie der betrieblichen Situation und des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter	273
a) Die Abhängigkeit des Verdienstes von der Arbeitsmühe als unausweichliches Schicksal	273
b) Der Leistungslohn als Mittel der Ertragsbeteiligung	274
c) Desinteresse an einem kaum variierenden Prämienverdienst	276
d) Die Produktionsprämie als Faktor der Einkommensunsicherheit	278
4. Zur Entwicklung des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter und ihrer Einstellung zur Leistungsentlohnung	279
 III. Determinanten der Lohnpolitik: Die wirtschaftlichen und institutionellen Bedingungen und ihre Entwicklung	284
1. Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stahlindustrie in den späten vierziger und den fünfziger Jahren	284
2. Die Tarifpolitik und das Verhältnis zwischen Tarif- und Effektivlöhnen	290
3. Arbeitsmarkt- und Lohnentwicklung in den Standortregionen der Hüttenindustrie	296
4. Instanzen und Institutionen der Lohnpolitik	302

IV. Lohnpolitik versus Leistungspolitik: Die Mechanismen der Krise	309
1. Das Abfangen des Leistungsverdienstes bei Rückgang aufgrund veränderter technisch-organisatorischer Bedingungen	309
2. Die Begrenzung der Leistungsverdienste bei technischen Verbesserungen und steigenden Leistungsmeßgrößen	314
a) Die »schleichenden Gegebenheitsänderungen« und ihre Folgen	315
b) Die Revision der Lohnsysteme nach technischen Veränderungen	317
3. Die Starrheit der Lohnrelationen zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen und das Abfangen ihrer Gefährdung durch Lohnanstieg bei steigender Produktivität	319
4. Notwendigkeit und Richtpunkte der Kontrolle der Prämienvorleistungsentwicklung	324
 <b>D. Zusammenfassung (1961)</b>	 333
1. Der Zentralbegriff der Leistungsgerechtigkeit und seine technischen Voraussetzungen	335
2. Der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Chancen seiner Durchsetzung	338
3. Die Produktivitätsbindung »leistungs«-bezogener Lohnbestandteile und ihre lohnpolitische Problematik	344
4. Die Situation in der Stahlindustrie zu Beginn der sechziger Jahre	348
 <b>Anhang: Methodik, Durchführung und Probleme der Erhebungen</b>	 355
Vorbemerkung	357
1. Bestimmung und Struktur der Untersuchungsstichprobe	358
2. Erhebungsfelder und Erhebungsinstrumente	360
3. Historische Materialien	363

# Vorwort der Herausgeber

Qualifizierung, Mobilität und Einsatz von Arbeitskräften, technisch-organisatorische Veränderung von Arbeitsprozessen im Betrieb, Reformen im Bildungs- und Berufsbildungssystem, Sicherung gegenüber sozialen Risiken, Humanisierung der Arbeitswelt und ähnliche gesellschaftliche Probleme sind gegenwärtig vieldiskutierte Themen in der politischen Öffentlichkeit.

Die Arbeiten des Instituts für sozialwissenschaftliche Forschung, München, nehmen in bestimmter Weise auf diese Probleme Bezug.

Im Gegensatz zu zahlreichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungen, in denen in verengter oder ausschließlich anwendungsbezogener Orientierung Einzelprobleme unmittelbar als Forschungsgegenstand betrachtet und isoliert untersucht werden, werden in den Forschungsprojekten des Instituts die objektiven Bedingungen der Entwicklung von gesellschaftlichen Problemen in die Forschungsperspektive mit einbezogen. Durch Rekurs auf gegebene gesellschaftlich-historische Bedingungen der kapitalistischen Produktionsweise wird versucht, über die »Unmittelbarkeit« des Vorgefundenen hinauszugehen und in begrifflicher und theoretischer Analyse von konkreten Formen gesellschaftlicher Reproduktion einen Beitrag zur sozialwissenschaftlichen Theoriebildung zu leisten.

Der Anspruch an theoretische Fundierung in den Arbeiten des Instituts zielt jedoch nicht auf die Ausarbeitung globaler Theorien »spätkapitalistischer Gesellschaften«, in denen zwar Aussagen über objektive gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungstendenzen gemacht werden, der Zusammenhang zwischen konkreten empirischen Erscheinungsformen und jenen objektiven gesellschaftlichen Bedingungen jedoch im dunkeln bleibt oder nur unvermittelt hergestellt werden kann.

Werden keine theoretischen Bemühungen angestellt, um die konkrete Vermittlung gesellschaftlicher Strukturbedingungen kapitalistischer Produktionsformen in empirischen Untersuchungsobjekten aufzuzeigen, bleibt der Erklärungswert gesellschaftstheoretischer Ansätze relativ

gering, bleibt es bei der unverbundenen Gegenüberstellung von sogenannter angewandter Forschung und theoretischer Grundlagenforschung.

Auf die Überwindung dieses Gegensatzes richten sich die Intentionen des Instituts, indem es in seinen Arbeiten auch den Vermittlungsprozeß selbst zum Gegenstand theoretischer und empirischer Untersuchungen macht. In der inhaltlichen Forschungsperspektive schlägt sich dieses Bemühen in der Konzentration auf zwei zentrale analytische Kategorien nieder.

(1) Auf der Grundlage theoretischer Annahmen über Strukturbedingungen einer industriell-kapitalistischen Gesellschaft wird die Analyse und die begriffliche Durchdringung des Verhältnisses von Betrieb (als analytischem Begriff) und allgemeinen Bedingungen gesellschaftlicher Produktion zum zentralen Bezugspunkt theoretischer und empirischer Arbeiten. Im Betrieb schlägt sich – auf der gegenwärtigen Stufe der Entwicklung des gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs – konkret das jeweilige gesellschaftliche Verhältnis von Arbeit und Kapital als »unmittelbares« Handlungs- und Entscheidungsproblem nieder. Über die in analytischen Dimensionen zu fassenden Strategien von Betrieben kann der Durchsetzungsprozeß der objektiven gesellschaftlichen Strukturbedingungen in konkrete betriebliche Handlungsbedingungen und betriebliche Interessen untersucht werden.

(2) In derselben Perspektive setzt der zweite Forschungsschwerpunkt des Instituts an der analytisch-begrifflichen Bestimmung der Kategorie des Staates an. Staatliche und andere öffentliche Institutionen und Aktivitäten werden in ihrer Funktion und Genese als Lösungsformen von Problemen des in seiner Struktur und Entwicklung widersprüchlichen gesellschaftlichen Verwertungszusammenhangs bestimmt.

Diese beiden zentralen Forschungsperspektiven wurden und werden im Institut in einzelnen Forschungsprojekten formuliert und bearbeitet, die sich – wenn auch in unterschiedlicher Weise – als spezifische Erklärungsschritte zur Ausarbeitung der genannten theoretischen Ansätze verstehen. Auch dort, wo in überwiegend empirischen Untersuchungen dieser theoretische Impetus nicht ausgewiesen wird, ist er implizit in Auswahl, Durchführung und Zielsetzung in das jeweilige Forschungsprojekt eingegangen.

Da der theoretische Anspruch nie isoliert, sondern immer in Verbindung mit der Frage nach der politischen und praktischen Relevanz von Forschungsprojekten gestellt wird, glaubt das Institut, den Dualismus von unreflektierter anwendungsorientierter Forschung und politisch irrelevanter theoretischer Forschung als falsche Alternative ausweisen



und überwinden zu können. Das Institut sucht dies gerade in seinen empirischen und anwendungsorientierten Forschungen nachzuweisen. Das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München, besteht seit 1965 in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Mitglieder sind vorwiegend Münchener Sozialwissenschaftler. Die etwa 25 Mitarbeiter sind Volkswirte, Soziologen, Juristen. Das Institut finanziert sich ausschließlich über seine laufenden Projekte.<sup>1</sup>

INSTITUT FÜR  
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V.

---

<sup>1</sup> Über die bisher durchgeführten und veröffentlichten sowie die gegenwärtig bearbeiteten Forschungsprojekte gibt eine Liste im Anhang dieses Bandes Aufschluß.

# Vorbemerkung

## I

Die hier vorgelegte Arbeit ist die gestraffte und an einzelnen Stellen überarbeitete Fassung eines Forschungsberichts, der im Jahre 1961 hektographiert in einer beschränkten Zahl von Exemplaren verbreitet worden war und die Ergebnisse einer Untersuchung darstellt, die im Rahmen des Frankfurter Instituts für Sozialforschung in den Jahren 1959 und 1960 durchgeführt worden war.<sup>1</sup>

Diese Studie war Teil eines umfangreichen, mehrjährigen internationalen Forschungsprogramms, das 1957 von der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl initiiert worden war. Ausgangspunkt dieses Programms war die Vermutung, daß die Modernisierungswelle, die in den fünfziger Jahren in den meisten europäischen Stahlrevieren eingesetzt hatte, die traditionellen Entlohnungsformen in Frage stellt, die auf einem mehr oder minder direkten Bezug zwischen Verdiensthöhe einerseits und Leistung, Produktivität oder Ausstoß kleinerer Arbeitsgruppen beziehungsweise einzelner, technisch selbständiger Anlagenteile andererseits basierten.

Demzufolge beauftragte die Hohe Behörde im Sommer 1957 sechs Forschungsinstitute aus je einem Land der Gemeinschaft mit der gemeinsamen Durchführung einer Untersuchung über den Zusammenhang zwischen »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform«, die im Sommer 1958 abgeschlossen wurde.<sup>2</sup>

---

1 B. Lutz, in Zusammenarbeit mit G. Brandt, M. Teschner, R. Welteke und F. Weltz, *Grenzen des Lohnanreizes – eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohnes* –, durchgeführt auf Wunsch der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl; hektographierter Bericht, 2 Bde., Frankfurt a. M./Luxemburg 1962.

2 Die deutsche Untersuchungsteil wurde übernommen vom Institut für Sozialforschung an der Johann-Wolfgang-von-Goethe-Universität in Frankfurt am Main; vgl. B. Lutz, in Zusammenarbeit mit L. von Friedeburg, M. Teschner, R. Welteke und F. Weltz, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform – soziologische Unter-*

Ein zusammenfassender Bericht, der in den vier Amtssprachen der Gemeinschaft veröffentlicht wurde,<sup>3</sup> zog die Bilanz aus den Studien, indem er zwei Thesen formulierte:

1. Die Untersuchungsbefunde verweisen in den meisten untersuchten Anlagen<sup>4</sup> auf »eine Reihe von Erscheinungen, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, von einer ›Krise der Leistungsentlohnung‹ zu sprechen«, welche nicht nur einzelne Formen leistungsabhängiger Entlohnung, sondern deren Prinzip selbst in Frage stellt, »den Verdienst des Arbeiters von seiner eigenen Leistung, von der Leistung und dem Ausnutzungsgrad der von ihm bedienten Anlage und letzten Endes vom wirtschaftlichen Ertrag seiner Arbeit abhängig zu machen«<sup>5</sup>.

2. Zwar lassen sich die zunehmenden Schwierigkeiten, denen die Werksleitungen beim Einsatz von Lohnanreizsystemen gegenüberstehen, und die fortschreitende Auflösung der traditionellen Beziehung zwischen Lohn und Leistung zum Teil durch Veränderungen erklären, die sich als Folge technischer Fortschritte einstellten, vor allem – wie die Ausgangshypothese der Untersuchung vermutet hatte – durch eine reduzierte direkte Einflußmöglichkeit des Arbeiters auf die Produktion. Diese Veränderungen reichen jedoch nicht aus, »um die Situation an allen Straßen und die Gleichzeitigkeit verständlich zu machen, mit der bestimmte Krisensymptome im Laufe einer wahrscheinlich sehr kurzen Periode in Betrieben verschiedener Länder, verschiedener Tradition und verschiedener industrieller Beziehungen aufgetreten sind«<sup>6</sup>.

Die Mechanisierung stellte also nicht, wie vermutet worden war, das auslösende Moment, sondern nur einen der Faktoren für die Entwicklung der Leistungsentlohnung dar: »Die Verringerung des menschlichen Einflußspielraums an den neuesten Straßen, das Verschwinden bestimmter physiologischer Hindernisse gegen Variationen des Produktionstempos und die Ausbildung neuer (und positiver) Arbeitsmotivationen sind zwar eine notwendige, keineswegs aber eine hinreichende Bedingung für den Zustand, in dem sich die Leistungsentloh-

---

sung in der Stahlindustrie –, durchgeführt auf Wunsch der Hohen Behörde der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl; hektographierter Bericht, Frankfurt a. M. Oktober 1958.

3 B. Lutz und A. Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, zusammenfassender Bericht, Luxemburg 1960.

4 Es handelt sich ganz überwiegend um Walzwerke, wobei versucht wurde, in jedem Land mehrere Straßen gleicher Art, aber verschiedenen Mechanisierungsgrads zu erfassen und miteinander zu vergleichen.

5 B. Lutz, A. Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, deutsche Fassung, S. 133.

6 B. Lutz, A. Willener, a.a.O., S. 114.

nung heute befindet; damit die Krise der Leistungsentlohnung ihr heutiges akutes Stadium erreichte, mußten noch andere Faktoren wirksam werden.«<sup>7</sup>

Diese »anderen Faktoren« konnten in der Untersuchung von 1957/58, deren methodische Anlage von der angenommenen Dominanz der Mechanisierung als Entwicklungsfaktor der Entlohnungsformen bestimmt war, kaum erfaßt, geschweige denn zureichend analysiert werden. Weitere Forschungsarbeiten seien – so schloß der Gesamtbericht – dringend notwendig, um den Veränderungsprozeß der Entlohnungsformen beschreiben und erklären zu können. Dementsprechend stellte die Hohe Behörde erhebliche Mittel für neue Untersuchungen bereit und forderte vier sozialwissenschaftliche Institute verschiedener Länder auf, neue Projektvorschläge zu erarbeiten.

Der Verfasser entschloß sich in Übereinstimmung mit der Leitung des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, eine umfassende Analyse der Bedingungen und Entwicklungstendenzen zu versuchen, durch deren Zusammenwirken die Krise der Leistungsentlohnung zustande kommt.

## II

Zur Einlösung dieser Absicht wurde mit Hilfe der von der Hohen Behörde zur Verfügung gestellten Forschungsmittel – die es ermöglichten, ein drei- bis vierköpfiges Untersuchungsteam für die Dauer von etwa eineinhalb bis zwei Jahren zu finanzieren – und auf der Grundlage der im Zuge von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« gewonnenen methodischen Erfahrungen ein Untersuchungskonzept entwickelt, das Erhebungen in rund einem halben Dutzend charakteristischer Werke der deutschen Hüttenindustrie – und in jedem Werk wiederum konzentriert auf zwei oder drei charakteristische Betriebsabteilungen – vorsah und sich durch drei Prinzipien charakterisieren läßt:

1. Die Kombination verschiedener Erhebungsverfahren, unter denen vor allem zu nennen sind: intensive Dokumentenanalyse; die Sammlung und Auswertung umfangreicher betrieblicher Produktions-, Leistungs- und Lohnstatistiken; sehr eingehende »kontradiktorische«, qualitative Interviews mit betrieblichen (und teilweise auch überbetrieblichen) Experten; sowie standardisierte Interviews mit Arbeitern.

---

7 B. Lutz, A. Willener, a.a.O., S. 115.

2. Das Bestreben bei den Erhebungen, möglichst umfassend und konkret die historische Dimension der untersuchten Tatbestände zu berücksichtigen – sowohl auf der Ebene der einzelnen Untersuchungseinheiten (was im Regelfalle für die Zeit seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges, in einzelnen Werken aber auch für die Zeit seit dem Ersten Weltkrieg möglich war) wie auf der Ebene des Industriezweiges (wobei hier Literaturrecherchen sehr umfangreiches Material, vor allem aus der frühen sozialwissenschaftlichen Literatur wie aus der Fachpublizistik der deutschen Hüttenindustrie, zutage förderten).

3. Eine Organisation des Untersuchungsprozesses, die eine enge Kombination von Theoriebildung auf der Basis bereits gewonnener Befunde mit weiteren empirischen Schritten ermöglichen sollte; dies geschah vor allem durch Einschaltung von bereits stark analytisch orientierten Zwischenphasen nach einer zur Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums bestimmten Pilotstudie und vor dem Beginn der Haupterhebung sowie nach der Sammlung und Auswertung betrieblicher Unterlagen und Statistiken und vor den Experteninterviews; diese wurden im Regelfalle anhand detaillierter »Betriebsdossiers« geführt, die dem Interviewer oftmals einen deutlichen Informationsvorsprung vor seinen Gesprächspartnern sicherten.

Hinzu kam – ohne daß hier entschieden sei, ob es sich dabei um ein besonderes methodisches Prinzip oder nur um eine der charakteristischen Grundorientierungen der Untersuchung handelte – ein akzentuiertes Interesse an den jeweiligen technischen, ökonomischen und organisatorischen Datenkonstellationen und Problemen der untersuchten Werke und Betriebe, weil sich bereits im Zuge von Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform gezeigt hatte, daß ohne deren genaue Kenntnis die in der Untersuchung thematisierten soziologischen Zusammenhänge, Strukturen und Entwicklungen nicht sinnvoll interpretierbar und die zum Teil sehr massiven Ideologisierungstendenzen großer Teile des betrieblichen Managements nicht erfolgreich neutralisierbar waren.

### III

Der Umfang des nach Abschluß der Untersuchung vorgelegten Forschungsberichtes; eigene Veröffentlichungspläne der Hohen Behörde, die dann einer internen Reorganisation und einem personellen Wechsel in den Zuständigkeiten zum Opfer fielen; die sehr beschränkten Publikationsmöglichkeiten, die Anfang der sechziger Jahre für doch recht

spezialisierte soziologische Forschungen bestanden; endlich die Tatsache, daß der Untersuchungsbericht vor der Drucklegung dringend einer letzten Überarbeitung bedurfte, die weder vom Verfasser noch vom Frankfurter Institut für Sozialforschung finanziert werden konnte – all dies hatte zur Folge, daß die Arbeit nach ihrem Abschluß nicht als Buch erschien.

Sie jetzt, mehr als ein Jahrzehnt danach, zu veröffentlichen, rechtfertigt sich vor allem aus drei Gründen:

Ein erster Grund liegt in der hohen Aktualität, die der Begriff der Krise, insbesondere im Zusammenhang mit der Frage nach Stabilität, Veränderungszwang und Veränderungspotential sozialer Systeme, in der sozialwissenschaftlichen Diskussion der jüngsten Zeit erlangte. Es erschien sinnvoll, in diese Debatte – die sich durch ein nicht unbeachtliches Defizit an theoretisch verarbeiteter empirisch-historischer Evidenz charakterisiert – eine der wenigen Studien einzubringen, die für sich beanspruchen kann, einen Krisenprozeß in seinen einzelnen Stadien und Komponenten einigermaßen exakt zu beschreiben, wenngleich der »Krise der Leistungsentlohnung« der globale und unmittelbar politische Aspekt abgeht, der gegenwärtig vor allem zu interessieren scheint.

Ein weiterer Grund liegt darin, daß der untersuchte Sachverhalt – die Grenzen, die dem Einsatz eines traditionellen Instruments betrieblicher »Leistungspolitik« von sich wandelnden technischen und sozioökonomischen Bedingungen gezogen werden – heute in vieler Hinsicht noch aktueller ist als zu Beginn der sechziger Jahre, zumal an diesen Grenzen allgemeine Strukturmerkmale des industriellen Betriebes manifest werden, die für die Diskussion über Mitbestimmung, Arbeitsbedingungen und Arbeitsorganisation zentrale Bedeutung besitzen.

Ein dritter Grund liegt darin, daß die Studie – sowohl im Hinblick auf Ansatz und Anlage der Erhebungen wie im Hinblick auf Analyse und Interpretation der Befunde – beim gegenwärtigen Stand soziologischer und insbesondere industriesoziologischer Forschung immer noch durchaus exemplarischen Charakter besitzen dürfte. Das in der Arbeit an historischem und empirischem Material entwickelte Schema der Krise des Lohnanreizes wurde seit dem Abschluß der Studie sowohl durch die allgemeine Entwicklung der Lohnpolitik und der Entlohnungsformen wie auch in praktischer Anwendung auf verschiedenartige betriebliche Situationen in einem in der Industriesoziologie eher ungewöhnlichen Maße »verifiziert«. So dürften neben den Ergebnissen im strengen Sinne – die sich vielleicht auch in einem umfangreichen Zeitschriftenaufsatz hätten darstellen lassen – wohl auch die Einzel-

heiten des erhobenen Materials und seiner argumentativen Verarbeitung, kurz, der Weg, der zu diesen Ergebnissen geführt hatte, interessieren.

## IV

Dennoch konnte – 1974 ebensowenig wie 1962 – daran gedacht werden, den Forschungsbericht in extenso in Druck zu geben. Seine rund 800 Seiten mußten sowohl im Interesse der Verkaufbarkeit wie im Interesse der Lesbarkeit auf etwa die Hälfte reduziert werden. Auch wies die Gesamtstruktur deutliche Schwächen auf, die es zu beseitigen galt.

Im Zusammenhang hiermit stellte sich dann auch die Frage, inwieweit eine inhaltliche Überarbeitung des Textes ins Auge gefaßt werden sollte. Es lag auf den ersten Blick nahe, die verwendete Terminologie dem aktuellen Diskussionsstand der Soziologie anzupassen, wenigstens exemplarische Bezüge zur neueren Literatur herzustellen und zumindest in den wichtigsten Passagen die zeitgeschichtliche Relativität von angezogenen Einzelfakten oder ausführlicheren Detailüberlegungen sichtbar zu machen. Doch hätte eine solche Aktualisierung des Textes einige ernsthafte Probleme aufgeworfen und beispielsweise der Arbeit ihren Charakter als Ausdruck einer bestimmten Epoche industriesoziologischen Arbeitens genommen.

So entschied sich der Verfasser für das Prinzip, die Buchfassung soweit wie möglich aus Originaltexten des Untersuchungsberichts zusammenzustellen.

Dies war im Teil A (Elemente der Analyse) nur möglich, indem aus fast dreihundert Seiten des alten Textes jeweils einzelne Abschnitte, meist zusammenfassende oder überleitende Texte, herausgenommen und zu einer geschlossenen Argumentation vereinigt wurden.

Teil B (Zur Geschichte der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie) wurde hingegen nahezu unverändert und lediglich unter Streichung einzelner weniger wichtiger Abschnitte aus dem Untersuchungsbericht übernommen.

Gleiches gilt für die Mehrzahl der Kapitel von Teil C (Die Leistungsentlohnung in der deutschen Hüttenindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg). Hier wurde lediglich das erste Kapitel aus mehreren Abschnitten neu zusammengefügt, die verschiedenen Kapiteln des Untersuchungsberichtes entstammten.

Das Prinzip, möglichst viele Textteile des Untersuchungsberichtes un-

verändert zu übernehmen, machte allerdings eine längere Einleitung notwendig, deren Aufgabe es ist, die Arbeit im Kontext der Epoche zu situieren, in der sie geschrieben wurde, das gesellschaftlich-historische Vorverständnis, aus dem heraus sie entstand, zu skizzieren und – auf dem Hintergrund der seitherigen Entwicklung in der Stahlindustrie wie des gegenwärtigen Diskussionsstandes der Sozialwissenschaften – die Grenzen der Untersuchungsergebnisse zu benennen.

## V

Die Realisierung des recht komplexen Untersuchungsdesigns und die erfolgreiche Abwicklung der mit ihm verbundenen intensiven und mühsamen Feldarbeit war nur möglich, weil das Institut für Sozialforschung und Ludwig von Friedeburg, der damalige Leiter seiner empirischen Abteilung, dem Verfasser ein Untersuchungsteam zur Verfügung stellten, das sich gleichermaßen durch wissenschaftliche Kompetenz wie Engagement an der Sache der Untersuchung auszeichnete: Manfred Teschner und Reinhard Welteke, die von Sommer 1959 bis Frühjahr 1960 die Masse der Feldarbeit in den Untersuchungswerken übernahmen; Gerhard Brandt, der vor allem die mühevollen Recherchen historischen Quellenmaterials besorgte; und Friedrich Weltz, der – aufbauend auf Erfahrungen früherer gemeinsamer Untersuchungen – die Arbeiterbefragung von Fragebogenentwurf über die Durchführung der Interviews bis zur Erstellung des Codeplanes besorgte. Die Zusammenarbeit mit ihnen und die freundschaftliche Verbundenheit, die sich hieraus entwickelte, gehört für den Verfasser zu den wichtigsten und erfreulichsten »fringe benefits« der Untersuchung.

Bei der – trotz überwiegender Beschränkung auf eine Reedition des Forschungsberichts – recht mühevollen Bearbeitung waren dem Verfasser seine Kollegen und Mitarbeiter im Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: Werner Sengenberger, Gerd Schmidt und Frau Ilse Brassers, in vielfältiger Weise hilfreich.

Es ist unmöglich, an dieser Stelle alle Herren in den untersuchten Werken zu nennen, ohne deren Interesse und Unterstützung (und zumeist auch Bereitschaft, sich den mehrstündigen Experteninterviews zu unterziehen) die seinerzeitigen Untersuchungen nicht hätten erfolgreich abgeschlossen werden können. Ihnen allen gilt der Dank des Verfassers ebenso wie Herrn Ch. Savoullian, der als zuständiger Beamter der Hohen Behörde große Effizienz bei der Beschaffung der für damalige Verhältnisse sehr beträchtlichen Forschungsmittel mit hohem Verständ-



nis für die besonderen Bedingungen wissenschaftlichen Arbeitens und starkes Engagement am Untersuchungsgegenstand mit völligem Verzicht auf die an sich mögliche Gängelung der Forschungsarbeiten vereinigte.

München, im Frühjahr 1974

Burkart Lutz

## Einleitung (1973)

Die Geschichte der deutschen Industrie-Soziologie seit dem Ende der vierziger Jahre charakterisiert sich unter anderem durch ein hohes Maß an personeller wie thematischer und auch methodischer Diskontinuität. Die große Mehrzahl der Soziologen der damaligen »jungen Generation«, die in den fünfziger Jahren die großen industrie-soziologischen Untersuchungen durchführten, hat sich in den sechziger Jahren nicht mehr ernsthaft und aktiv mit Industrie-Soziologie, geschweige denn mit industrie-soziologischer Forschung beschäftigt. Inzwischen sind mindestens zwei weitere Generationen von Industrie-Soziologen zu registrieren, die jeweils ihre eigene – generations- wie auch periodenspezifische – Thematik und ihren eigenen »Stil« empirischen und theoretischen Arbeitens entwickelt haben. Die Studie, deren wichtigste Ergebnisse in den folgenden Teilen darzustellen sind, gehört insofern zu den relativ wenigen Elementen der Kontinuität, da sie, auf der thematischen und methodischen Tradition der Studien der frühen fünfziger Jahre fußend, deren Begrenzungen zu überwinden sucht und Fragestellungen aufgreift und Ansätze entwickelt, die im Laufe der sechziger Jahre zunehmende Aktualität erhielten (wie auch in der Untersuchungsgruppe Angehörige zweier Soziologengenerationen vertreten waren).

Deshalb scheint es notwendig, die besondere Stellung dieser Studie in der Nachkriegsgeschichte der deutschen Industrie-Soziologie in einer doppelten Perspektive etwas näher zu erläutern: einmal in bezug auf das, was man das gesellschaftlich-historische Vorverständnis der Industrie-Soziologie der frühen fünfziger Jahre nennen könnte, von dem sich die Studie nach Problemstellung und Ansatz, aber auch impliziter Axiomatik deutlich und kritisch absetzt, zum anderen in bezug auf den aktuellen Stand industrie-soziologischer Diskussion, an dem sich diese Studie, da sie erst jetzt veröffentlicht wird, messen lassen muß, auch wenn hierdurch offenkundige Mängel und Einseitigkeiten zutage treten.

Zugleich bietet sich hierbei dem Verfasser eine nicht unwillkommene Gelegenheit, einige wichtige Etappen in der Entwicklung seines eigenen Denkens kritisch zu rekonstruieren.

*1. Der Ausgangspunkt: Das Verhältnis von betrieblicher Herrschaft, industrieller Rationalität und Technik in der Industrie-Soziologie der fünfziger Jahre*

Zwar waren die klassischen Nachkriegsuntersuchungen der deutschen Industrie-Soziologie (vor allem die Arbeiten von Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting; die ersten Industriestudien des Frankfurter Instituts für Sozialforschung; die Untersuchungen von Pirker, Braun und Lutz in der deutschen Hüttenindustrie oder auch manche Beiträge in Schelskys »Jugendarbeitslosigkeit und Berufsnot«) in methodischer Hinsicht – und unabhängig von den sie motivierenden theoretischen Interessen – ganz überwiegend deskriptiver Natur, was ihnen ja dann auch nicht ganz zu Unrecht Dahrendorfs Vorwurf eintrug, in »Soziographie« zu verharren. Dies ist nicht nur durch methodische Unerfahrenheit zu erklären. Offenbar ging es in diesen ersten, noch durchaus vom Kriegsende und den unmittelbaren Nachkriegserlebnissen überschatteten Jahren, in denen der wirtschaftliche Wiederaufbau zum beherrschenden Thema wurde, primär darum, die – sowohl dem forschenden Soziologen wie der intellektuellen Öffentlichkeit weitgehend unbekannte – Realität des modernen Industriebetriebes empirisch zu erfassen und mittels eines begrifflichen Instrumentariums darzustellen, das zu diesem Zweck, gestützt auf sehr verschiedene Denk- und Forschungstraditionen, mehr oder minder ad hoc entwickelt werden mußte.

Dennoch liegen diesen Untersuchungen einige Basiskonzepte zugrunde, die sich nicht nur in der Auswahl der zu erhebenden und zu beschreibenden Sachverhalte und im Grundtenor der Argumentation niederschlugen, sondern vielfach auch die Impulse bezeichnen, die den einzelnen Forscher auf manchmal ja recht merkwürdigen Wegen (die kaum etwas mit wissenschaftlicher Professionalisierung zu tun hatten) zur Industrie-Soziologie führten. Diese Grundannahmen sind ihrerseits eng mit dem allgemeinen Bewußtsein und den Erfahrungen einer ganz bestimmten Generation kritischer Intelligenz in den frühen fünfziger Jahren verbunden, deren radikaler – aber weitgehend zielloser – Wille, die Lehren aus dem Schrecken des Dritten Reiches und des Krieges zu ziehen und alles anders zu machen als die Vätergeneration, die so offenkundig versagt hatte, brutal mit der rasch übermächtigen Rea-

lität einer sich verfestigenden sozialen, wirtschaftlichen, politischen, wo nicht intellektuellen Restauration kollidiert war.

Gewiß nicht das unwichtigste dieser selten, wenn überhaupt explizit formulierten, aber in vielfältiger Weise in der Industrie-Soziologie der fünfziger Jahren präsenten Konzepte war das von der – wie man heute sagen würde – »emanzipatorischen« Funktion industrieller Rationalität und industrieller Technik.

Der Industriebetrieb sei – so ließe sich dieses Konzept in Anlehnung an die damals weithin akzeptierte Webersche Terminologie formulieren – eine Institution, die gleichzeitig die Züge einer rationalen Organisation zugänglich, ja sie erfordernden Zweckverbandes und Merkmale traditionaler Herrschaft aufweist, insbesondere die Unterordnung von Menschen unter Menschen nicht bloß aufgrund rationaler, bürokratisch konstituierter und kontrollierter Sachzwänge, sondern aufgrund traditionell konstituierter Machtasymmetrie. Diese findet ihren konkreten Ausdruck in unterschiedlicher Zuweisung von Chancen und Privilegien und in der Verurteilung größerer, wo nicht mehrheitlicher Teile der Beschäftigten zu Arbeitssituationen, deren psychophysische und soziale Bestimmungen deutlich mit dem kontrastieren, was gemäß der außerhalb des Betriebes herrschenden Meinung zumutbar und akzeptabel ist.

Der Widerspruch zwischen Rationalität von Organisation und Technik auf der einen und traditionellen Herrschaftsverhältnissen auf der anderen Seite, der für den modernen Industriebetrieb charakteristisch sei, wurde verstanden als Produkt einer Übergangsphase der industriellen Entwicklung: Technik und technischer Fortschritt seien nicht, wie etwa die herkömmliche, von Popitz in seinem Einleitungskapitel zu »Technik und Industriearbeit« ausführlich referierte kulturkritische Position behauptete, ein Faktor der Zerstörung überkommener humaner Formen von Arbeit und von die Arbeit überlagernden und begleitenden sozialen Beziehungen; sie müßten vielmehr als wesentliches Moment einer historischen Entwicklung verstanden werden, die den Zwang zu rationaler Organisation des Industriebetriebes verstärke und damit zum Abbau traditionaler Herrschaftsformen dränge. Erst auf der Grundlage einer Kombination von entwickelter Technologie und rationalen Formen von Organisation, Information und Entscheidung sei dann auch eine effektive Mitbestimmung der Arbeiter möglich – wie zumindest von Pirker und Lutz in der innergewerkschaftlichen Diskussion und im Hinblick auf die Stellung des Arbeitsdirektors im industriellen Management explizit argumentiert wurde.

Abgesehen davon, daß diese Annahme eine Vorstellung von Stand und Entwicklungstendenzen industrieller Technik impliziert, die zumindest

einseitig und verengt ist (weil sie sich in erster Linie, wo nicht ausschließlich, auf Anlagenprozesse bezieht, wie sie für die Hüttenindustrie typisch sind, die damals das nahezu einzige Feld industrie-soziologischer Forschung darstellte)<sup>8</sup>, ist sie unverkennbar durch die Resignation angesichts der Restaurationstendenzen der frühen fünfziger Jahre geprägt. Nachdem alle Hoffnungen der ersten Nachkriegszeit auf einen historischen »Neubeginn« von der herrschenden Machtverteilung, vom Übergewicht wirtschaftlicher Interessen über politische Bewegungen, von der Erstarrung der politischen und sozialen Diskussion in der Frontenbildung des kalten Krieges und von der Apathie einer scheinbar bloß an Arbeitsplatz, Wohnung, Verdienst und Konsum interessierten Bevölkerung dementiert worden waren, lag die Flucht in das Vertrauen auf eine Art »List der Vernunft« nur zu nahe. Eine besondere Form historischer Dialektik könne bewirken, daß gerade der Entwicklungsprozeß – nämlich die Rationalisierung und Mechanisierung von Produktion und Arbeit – die verfestigten gesellschaftlichen Verhältnisse wieder in Bewegung bringen würde, der allein die materielle Grundlage eben dieser Verfestigung – nämlich wirtschaftliches Wachstum – zu liefern in der Lage sei.

Diese Erwartung weist dann ihrerseits dem Industrie-Soziologen eine recht klar umschriebene Funktion zu, nämlich: die Notwendigkeit, eine der technisch-organisatorischen Rationalisierung komplementäre »soziale Rationalisierung« offenzulegen; die Widersprüche aufzuzeigen, die zwischen den neuen betrieblichen Bedürfnissen und den zunächst noch fortdauernden traditionellen Herrschaftsstrukturen bestehen; und im Grenzfall den betrieblichen Instanzen (und in der Mitbestimmungsindustrie in erster Linie dem Sozialmanagement) bei der Entwicklung neuer Formen sozialer Organisation zu helfen.

Noch der Ansatz von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« war weithin solchen Prämissen verhaftet. Erst anlässlich der abschließenden Auswertung der Befunde, insbesondere anlässlich der Formulierung des Gesamtberichts, wurde die Notwendigkeit deutlich, diese Konzeption und die an sie geknüpften Erwartungen zu überprüfen und die allzu mechanistische Verbindung von technischem Fortschritt,

---

8 Sie vernachlässigt damit alle Phänomene parzellierbarer teilmechanisierter Arbeit in der Massenfertigung, also das klassische Wirkungsfeld tayloristischer Arbeitsorganisation, der man ja eine hohe instrumentelle Rationalität nicht absprechen kann. – Allerdings wurden solche Arbeitsformen und -situationen nicht gänzlich übersehen, doch zumeist, wenn man überhaupt über sie reflektierte, mehr oder minder stillschweigend als historische Residuen betrachtet, so etwa die Stanzer bei Popitz / Bahrdt; ganz ähnlich wird auch in Touraines Drei-Stufen-Schema die Phase B bewertet.

Rationalisierung und Abbau traditionaler Herrschaftsformen (wo nicht Herrschaft überhaupt) in Frage zu stellen.

Drei Anstöße scheinen hierbei – rückblickend – vor allem mitgewirkt zu haben:

Einmal hatten sich seit dem Beginn der fünfziger Jahre – dank akkumulierter empirischer Belege wie dank der im Forschungsprozeß gewonnenen unmittelbaren Realitätserfahrungen – der Wissensstand über den Industriebetrieb so weit erhöht, daß monokausale Erklärungsversuche für die beobachteten Entwicklungsprozesse in der sozialen Struktur und Organisation des Betriebes nicht mehr ausreichend erschienen. Vielmehr zwang der – wie man heute sagen würde – »Systemcharakter« des Betriebes dazu, mit einer Komplexität von Zusammenhängen und Wirkungsmechanismen zu rechnen, die sich weder im Forschungsansatz noch in der theoretischen Reflexion auf isolierte Ursache-Wirkung-Beziehungen reduzieren läßt.

Ein weiterer Anstoß ging aus von der in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre mit zunehmender Mächtigkeit einsetzenden Automationsdebatte. Obwohl sich die Industrie-Soziologen einhellig den ungemein verkürzten und dramatisierenden Thesen vom Charakter der Automation als »dritter industrieller Revolution« (nach Dampfkraft und Elektrizität), wenn nicht gar als »zweiter industrieller Revolution« (nach einer ersten, die sich im frühen 19. Jahrhundert vollzogen habe) widersetzen,<sup>9</sup> ließ sich doch angesichts der starken Akzentuierung der negativen Aspekte eines beschleunigten technischen Fortschritts der ursprüngliche Glaube an die positiven gesellschaftlichen Folgen von höherer Mechanisierung industrieller Produktion und von höherer Rationalität industrieller Organisation nicht mehr ungebrochen aufrechterhalten. Es stellte sich mit zunehmender Dringlichkeit die Frage, ob denn die technisch-industrielle Entwicklung wirklich als ein linearer und unvermittelter Fortschritt gegenüber den traditionellen Produktions- und Arbeitsweisen und den ihnen korrespondierenden betrieblichen Herrschaftsverhältnissen begriffen werden könne.

Endlich sind die Einflüsse zu erwähnen, die im Rahmen einer von 1957 bis 1959 dauernden, von der Hohen Behörde der Montanunion initiierten und organisierten, internationalen Kooperation der Industrie-Soziologen von neuen ausländischen, insbesondere französischen Denkrichtungen ausgegangen waren: Das Verhalten von Belegschaft und

---

9 Vgl. hierzu etwa die Referate und Diskussionsbeiträge auf der Automations-tagung der List-Gesellschaft in: H. W. Zimmermann (Hrsg.), *Aspekte der Automation*, Basel und Tübingen 1960.

Management, das sich in den klassischen Untersuchungen der deutschen Industrie-Soziologie überwiegend bloß als abgeleitetes Phänomen sozialer und technischer Strukturen dargestellt hatte, die es in erster Linie zu erfassen gelte, erscheint nunmehr zunehmend als soziales Handeln, das sich auf beobachtbare oder ableitbare spezifische Interessen zurückführen läßt und selbst wiederum Bedingungen setzt, mit denen die Gegenseite zu rechnen und auf die sie zu antworten hat. Leitung und Belegschaft der Betriebe sind in dieser Perspektive als Akteure in einem Handlungssystem zu sehen, das nicht einfach als mechanistische Abbildung vorgeformter und sich hiervon unabhängig verändernder Strukturen beschreibbar ist, und werden in dieser Perspektive zu Trägern mehr oder minder ausformulierter »Politiken«, die ihrerseits wieder in die Konstitution betrieblicher Realität eingehen und den historischen Prozeß mitformen.

## *2. Die Krise des Lohnanreizes im historischen Prozeß der industriellen Entwicklung*

Die Distanzierung von einem – mehr oder minder resignativen – Glauben an die Mechanik der gesellschaftlichen Wirkungen industrieller Technik und Rationalität geschah im konkreten Prozeß der Erhebung und Analyse durch die Entwicklung eines komplexen Verursachungs- und Ablaufschemas der »Krise der Leistungsentlohnung«, das technische Entwicklungen und Bedingungen mit makroökonomischen und makrogesellschaftlichen Tendenzen und innerbetrieblichen Prozessen sozialer und organisatorischer Art verknüpft.

Leistungsentlohnung wird hier als Instrument von betrieblicher Herrschaft und betrieblicher Verwertung menschlicher Arbeitskraft verstanden, das im Industrialisierungsprozeß dann zentrale Bedeutung erlangt, wenn der Entwicklungsstand der Produktionsweisen und – korrelativ – der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen es verbieten, die Erbringung der vom Betrieb benötigten Arbeitsleistung ausschließlich durch unmittelbaren physischen oder ökonomischen Zwang zu garantieren. Lohnanreize sind somit ein Mittel, die Subsumtion menschlicher Arbeit unter die Interessen des Betriebs von einem äußeren zu einem inneren Prozeß und den Arbeiter – über sein Interesse an möglichst hohem Verdienst – zum Agenten seiner eigenen Disziplinierung zu machen.

Dieses Instrument betrieblicher »Leistungspolitik« – letztere verstanden als konkreter, auf Sicherung des optimal erreichbaren »mensch-

lichen Beitrags zum Produktionsergebnis« (Lipmann) gerichteter Vollzug betrieblicher Herrschaft – ist jedoch nur unter spezifischen Bedingungskonstellationen einsetzbar, deren Realisierung beziehungsweise Aufrechterhaltung im Laufe der weiteren industriellen Entwicklung tendenziell immer unwahrscheinlicher oder schwieriger wird. Ist dies der Fall, so werden Prozesse in Gang gesetzt, die früher oder später in einer latenten oder offenen »Krise des Lohnanreizes« münden, deren Symptome und Formen von faktischer Invariabilisierung der Leistungsverdienste über die schrittweise Reduzierung der Anreizkraft leistungsabhängiger Lohnsysteme bis zur formellen Abschaffung von Lohnanreizsystemen reichen.

Die für die Praktikierbarkeit von Lohnanreizen als Mittel betrieblicher Leistungspolitik ausschlaggebenden Bedingungskonstellationen lassen sich analytisch auf drei Dimensionen zurückführen:

1. Die jeweiligen technisch-organisatorischen Merkmale des Produktionsprozesses und der von ihm verlangten Arbeitsleistung.
2. Die innerbetrieblichen Machtverhältnisse und insbesondere die Chancen, die sie den Arbeitern geben, ihre eigenen Interessen gegenüber der Betriebsleitung durchzusetzen (ja im Grenzfall: diese Interessen überhaupt zu artikulieren).
3. Die dem einzelnen Betrieb von ökonomischen, tarifpolitischen und sonstigen Daten gezogenen Grenzen autonomer Lohnpolitik, insbesondere im Sinne einzelbetrieblicher Lohndrift.

Diese drei Dimensionen stehen in einer besonderen logischen Beziehung hierarchischer Abhängigkeit zueinander: Sind die technischen Gegebenheiten (Dimension 1) für die Praktizierung von Lohnanreizen besonders günstig, so ist die konkrete Ausprägung der auf den beiden anderen Dimensionen herrschenden Bedingungen nahezu belanglos. Andernfalls ist die Praktikabilität von Lohnanreizen von den innerbetrieblichen Machtverhältnissen (Dimension 2) und – je ungünstiger diese ihrerseits für die Betriebsleitung sind, um so mehr – von den außerbetrieblich gesetzten lohnpolitischen Daten (Dimension 3) abhängig.

1. Für die in den folgenden Teilen meist sogenannten *technischen Bedingungen der Leistungsentlohnung* gibt es in der Perspektive betrieblicher Leistungspolitik ein eindeutiges Optimum, das der betrieblichen Lohnanreizpolitik und -praxis hochgradige Unabhängigkeit gegenüber dem jeweiligen Stand der innerbetrieblichen Machtverhältnisse und den im engeren Sinne lohnpolitischen Bedingungen gewährleistet. Dieses Optimum – das einer wenig mechanisierten, stark standardisierten und arbeitsteiligen Fertigung – charakterisiert sich durch die Möglichkeit, eine eindeutige Beziehung zwischen dem Produktionsergebnis



oder wichtigen seiner Aspekte (wie beispielsweise Stückmenge oder Gewicht) einerseits und der zu seiner Erreichung notwendigen menschlichen Arbeitsleistung andererseits herzustellen. Solche für den Lohnanreiz optimalen technischen Bedingungen stellen jedoch im Entwicklungsprozeß industrieller Fertigung offenbar nur ein Übergangsstadium auf dem Wege von manuell-handwerklicher zu hoch- und vollmechanisierter industrieller Produktionsweise dar; sie waren in Industriezweigen wie der Hüttenindustrie – wegen der Besonderheit der hier vorherrschenden stoffumwandelnden Produktionsprozesse – seit eh und je allenfalls in Betriebsteilen untergeordneter Bedeutung vorzufinden.

Nun ist allerdings dort, wo die technischen Bedingungen von dem genannten Optimum abweichen (und damit der Rückschluß von Variationen oder Unterschieden irgendeiner technischen Meßgröße des materiellen Produktionsergebnisses auf Variationen beziehungsweise Unterschiede der hierfür aufgewandten menschlichen Leistung problematisch, wo nicht unmöglich ist), der Einsatz von Lohnanreizen für den Betrieb per se weder unmöglich noch unnötig. Insoweit der technische Fortschritt tendenziell die klassischen Arbeitssituationen des Einzelakkords seltener werden läßt oder wichtige ihrer Konstituanten zum Verschwinden bringt, hat dies noch keinerlei unmittelbare Bedeutung für die Leistungs- und Lohnanreizpolitik des Betriebs. Die Ausgangshypothese von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform«, daß nämlich ein verringerter unmittelbarer Einfluß der Arbeitenden auf das Produktionsergebnis das Interesse der Betriebe an Lohnanreizen reduzieren würde, ist, wie schon die Ergebnisse dieser Studie gezeigt hatten, offenkundig falsch. Vielmehr ist für die Betriebsleitung auch bei hochmechanisierten Fertigungen – selbst wenn der Ausstoß nur mehr mittelbar von einzelnen Arbeitern oder der ganzen Arbeitsgruppe beeinflußt werden kann – ein leistungspolitisches Instrument von hohem Wert, das ein tatsächliches oder auch nur vorgebliches Interesse der Arbeiter daran konstituiert, daß die von ihnen betreuten Anlagen soviel wie möglich produzieren.

Allerdings hat der technische Fortschritt für die Entwicklung der Leistungsentlohnung doch insofern eine hohe, ja in bestimmten Konstellationen zentrale Bedeutung, als er in aller Regel eine Abweichung der tatsächlichen, von den für Leistungsentlohnung optimalen, technischen Bedingungen bewirkt und damit das Funktionieren von Lohnanreizsystemen, die mit ihnen verbundenen Kosten und letzten Endes ihre Praktikabilität von sozialen und lohnpolitischen Bedingungen abhängig macht. Und erst auf der Ebene dieser Bedingungen wird dann die »Krise der Leistungsentlohnung« ausgelöst.

2. Unter technischen Bedingungen, die keine eindeutige, objektiv exakt meßbare oder wenigstens für alle Beteiligten evidente Zuordnung eines bestimmten Produktionsergebnisses zu einem bestimmten Grad menschlicher Leistung gestatten, werfen Lohnanreize über kurz oder lang stets die Frage auf, ob Variationen (oder Unterschiede) in den als Leistungsmeßgrößen gewählten technischen Kennziffern tatsächlich und in vollem Umfange Schwankungen der menschlichen Leistung entsprechen und damit einen Rückgang beziehungsweise einen Anstieg der Leistungsverdienste rechtfertigen oder nicht. Sind dann die *innerbetrieblichen Machtverhältnisse* durch eine eindeutige Asymmetrie zuungunsten der Arbeiter gekennzeichnet, so kann diese Frage vom Betrieb nach eigenem Gutdünken von Fall zu Fall entschieden werden; insbesondere kann der Betrieb für jeden Anstieg der Leistungsmeßgröße eine Verbesserung der technischen Produktionsbedingungen in Anspruch nehmen, ihn mit einer Kürzung der Akkord- oder Prämiensätze – der »Akkordschere« – beantworten und dem Arbeiter die »Beweislast« dafür auferlegen, daß nicht technische Veränderungen, sondern gesteigerte Leistung ausschlaggebend waren.

Sind die Machtverhältnisse weniger eindeutig zugunsten der Betriebsleitung, so löst jede größere Steigerung der Leistungsmeßgrößen und damit der Leistungsverdienste eine mehr oder minder formalisierte Auseinandersetzung, eine Art Verteilungskampf auf Mikroebene, aus – in der nun der Betrieb jeweils seinerseits den Beweis antreten muß, daß sich die Leistung der Arbeiter nicht erhöht hat. Technische Argumente können hierbei allenfalls im Sinne hinhaltenden Widerstands vorgeschoben werden; auf längere Sicht ist jedoch der Betrieb nicht in der Lage, dem Bestreben der Arbeiter, über steigende Leistungsverdienste an dem Produktivitätszuwachs der von ihnen bedienten Anlagen beteiligt zu werden, hart zu widerstehen, gibt er nicht das Prinzip des Lohnanreizes überhaupt auf.

Unter den genannten technischen Bedingungen und bei innerbetrieblichen Machtverhältnissen, die den Arbeitern eine gewisse Chance zur Durchsetzung ihrer Interessen geben, ist *Leistungsentlohnung* um so mehr eine *Ursache von Lohndrift*, je intensiver und kontinuierlicher der Betrieb auf eine Verbesserung der technischen Produktionsbedingungen und eine Steigerung der Arbeitsproduktivität hinwirkt; um so häufiger werden ja die genannten Auseinandersetzungen sein, und um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, daß ein Nachgeben des Betriebs nicht mehr revidierbare Präzedenzen schafft.

Dies gilt zunächst nur für den einzelnen Arbeiter oder die einzelne Akkord- oder Prämiengruppe. Dieser *primären Lohndrift* wohnt je-

doch – wiederum in unmittelbarer Abhängigkeit von den innerbetrieblichen Machtverhältnissen und der technischen Dynamik des Betriebs – eine starke Ausbreitungstendenz inne; diese *sekundäre Lohndrift* tendiert dazu, das Lohnniveau ganzer Abteilungen, ja Betriebe, an die höchsten Steigerungsraten »anzuhängen«, die im Zuge der primären Lohndrift von einzelnen Arbeitern oder Arbeitsgruppen erzielt werden.

Weichen die technischen Bedingungen vom Optimum ab, so lassen sich Systeme leistungsabhängiger Bezahlung durch lohntechnische Verbesserungen allenfalls vorübergehend gegen den Lohndruck der Arbeiter abschirmen; die Höhe – genauer gesagt: die Zuwachsraten – der Leistungsverdienste werden dann immer auch unmittelbarer Gegenstand innerbetrieblicher Auseinandersetzungen, ja vielfach – vor allem in Form der sekundären Lohndrift – privilegiertes, weil besonders erfolgversprechendes und einleuchtendes Aktionsfeld der Vertretung der betrieblichen Arbeitnehmerinteressen.

3. Nun kann unter bestimmten lohnpolitischen Bedingungen eine solche Verkoppelung von Lohnanreiz und Lohndrift durchaus im wohlverstandenen Interesse des Betriebs liegen. Für den Betrieb weniger günstige innerbetriebliche Machtverhältnisse – und die ihnen entsprechende Fähigkeit der Arbeiter, ihre Interessen im Hinblick auf die bestehenden Leistungslohnsysteme zu artikulieren und durchzusetzen – müssen nicht als solche schon den Krisenzyklus der Leistungsentlohnung einleiten. Aber sie machen ihrerseits die Praktikabilität von Lohnanreizen abhängig von dem Grad, in dem die *außerbetrieblichen lohnpolitischen Bedingungen* betriebliche Lohndrift zulassen oder verbieten.

In einer Situation relativer tarifpolitischer Zurückhaltung der Gewerkschaften und zunehmender Anspannung des Arbeitsmarkts, raschen Produktionswachstums und – wegen des niedrigen Ausgangsniveaus der Löhne – günstiger Kostenstruktur, wie sie etwa in den Jahren nach dem Korea-Boom in der deutschen Hüttenindustrie herrschte, ist eine hohe Lohndrift-Rate für den Betrieb nicht nur akzeptabel, sondern möglicherweise sogar ausgesprochen vorteilhaft, da sie seine Arbeitsmarktlage verbessert.

Umgekehrt reduziert eine aktive – oder, um die von Viktor Agartz im Jahre 1954 lancierte Formel zu benutzen: »expansive« – Tarifpolitik in dem Maße den Toleranzbereich einzelbetrieblicher Lohndrift, in dem es ihr gelingt, den Abstand zwischen der Entwicklung der Tariflöhne und der Effektivverdienste zu stabilisieren, wo nicht zu verringern. Desgleichen können ökonomische Konstellationen – wie zum Beispiel starke oder wachsende Auslandskonkurrenz; nachhaltiger Anstieg der

Rohstoffpreise; sinkende Expansionserwartungen oder hoher, nur über die Aufnahme teurer Kredite zu deckender Kapitalbedarf – die Betriebe einem harten Zwang unterwerfen, das Lohnniveau unter Kontrolle zu halten.

Erst diese Konstellation setzt – dann freilich kaum aufhaltbar – den Prozeß der Krise der Leistungsentlohnung in Gang. In dem Maße, in dem solche Faktoren und Entwicklungen einzelbetriebliche Lohndrift inakzeptabel machen, zwingt der unter 2. skizzierte Zusammenhang von Lohnanreiz und Lohndrift dazu, das Prinzip leistungsabhängiger Entlohnung de facto, wo nicht de jure überwiegend oder gänzlich aufzugeben.

Nun ist freilich die Krise des Lohnanreizes kein streng deterministisch ablaufender Prozeß. Auch unter den in der Hüttenindustrie vorherrschenden technischen Bedingungen (die insofern für den Einsatz von Lohnanreizen ungünstig sind, als sie ihn stark von den jeweiligen sozialen Bedingungen abhängig machen) führt weder – wenn die innerbetrieblichen Machtverhältnisse zu einer Koppelung Lohnanreiz mit Lohndrift drängen – eine Verschärfung der lohnpolitischen Bedingungen noch – wenn die außerbetrieblich gesetzte Toleranzmarge für Lohndrift gering ist – eine Veränderung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse, die dann einen tendenziellen Anstieg der Leistungsverdienste erzwingt, notwendigerweise zu unmittelbarem Verzicht auf Lohnanreize. Im Regelfall suchen vielmehr die Betriebe in solchen Situationen nach Auswegen, die auch unter den neuen, ungünstigeren Bedingungen ein Überleben des Lohnanreizes ermöglichen sollen. Dies kann über eine Verbesserung der Techniken geschehen, die zur Ermittlung und Festsetzung der Leistungsmeßgrößen benutzt werden, oder über eine faktische Reduzierung des Lohnanreizes, dessen Prinzip jedoch zumindest scheinbar unangetastet bleibt.

Umgekehrt werden auch – möglicherweise durch bestimmte Defensiv-Reaktionen der Betriebe ausgelöst – Verstärkungs- und Beschleunigungsmechanismen in der Krise des Lohnanreizes wirksam, die vor allem aus Lernprozessen der Arbeiter und ihrer Vertreter entspringen, die sich ja erst langsam mit vom Betrieb neu eingeführten Techniken der Leistungsermittlung und der Zuordnung von Leistung und Lohn vertraut machen, nur schrittweise die Taktiken entwickeln, die angesichts der jeweils geltenden Leistungslohnsysteme die erfolgreichste Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen ermöglichen, und sich erst im Vollzug der Krise von den ideologischen Prämissen distanzieren, auf denen die Leistungs politik des Werkes basiert und die sie bisher, um im Rahmen dieser Politik erfolgreich agieren zu können, mehr

oder minder selbstverständlich akzeptieren, wo nicht internalisieren mußten.

So ist die Krise der Leistungsentlohnung in aller Regel ein längerfristiger Prozeß, dessen einzelne Etappen die kontinuierliche oder auch sprunghafte Verschlechterung der technischen, sozialen und/oder lohnpolitischen Bedingungen und die retardierenden oder beschleunigenden Reaktionen der Betriebe auf neue Bedingungskonstellationen beziehungsweise der Arbeiter und ihrer Vertreter auf die von diesen Reaktionen neu geschaffenen Situationen widerspiegeln.

### *3. Die gesellschaftliche Bedeutung des Abbaus von Lohnanreiz*

Die Analyse der im Zuge der Untersuchung erhobenen Befunde über die Situation zu Ausgang der fünfziger Jahre rechtfertigte beim Abschluß der Studie die Annahme, daß im Großteil der deutschen Stahlindustrie in einer recht nahen Zukunft der Lohnanreiz als Instrument der Betriebsführung de facto, wo nicht de jure verschwinden wird. Die Bedingungskonstellation zu Beginn der sechziger Jahre mußte über kurz oder lang die Werke dazu zwingen, im Interesse der Kontrolle ihres Lohnniveaus auf Lohnanreize ganz oder weitgehend zu verzichten. Auch war nicht absehbar, daß neue soziale, ökonomische oder produktionstechnische Entwicklungen dem Lohnanreiz nochmals – wie etwa nach dem Ersten oder nach dem Zweiten Weltkrieg – eine neue Überlebenschance geben und den Beginn eines neuen Entwicklungszyklus einleiten würden. Selbst dort, wo noch konsequente Vertreter des Leistungslohn Denkens für die Lohnpolitik der Werke verantwortlich waren, konnte sich dies allenfalls in erfolgreicheren Abwehrmaßnahmen und einem Verzögern der Krise auswirken, während anderswo bereits neue Formen der Lohn- und Leistungs politik entwickelt wurden.

Diese Schlußfolgerungen wurden von der seitherigen Entwicklung der Entlohnungsformen in der deutschen Stahlindustrie voll bestätigt: In den meisten Werken existieren allenfalls noch sehr globale Produktionsprämien auf der Ebene großer Abteilungen oder Werkteile, die seit langem praktisch invarianter Bestandteil des Effektivverdienstes sind. Einzelne Werke haben bereits formell feste Stundenlöhne eingeführt, ja erwägen ernsthaft, ihre Arbeiter den Angestellten durch Übergang auf feste, nicht einmal mehr von der Zahl der Arbeitsstunden abhängige Monatslöhne gleichzustellen.

Gleiches gilt für die Stahlindustrie anderer europäischer Industrielän-

der: So hatte ein großes Unternehmen der französischen Hüttenindustrie schon zu Beginn der sechziger Jahre die traditionellen Lohnanreizsysteme abgeschafft. Die überwiegend in Staatsbesitz befindlichen italienischen Stahlkonzerne, die noch in der ersten Hälfte der sechziger Jahre unter den damals dort herrschenden Bedingungen eine recht konsequente Lohnanreizpolitik verfolgen konnten, sahen sich inzwischen gleichfalls gezwungen, zu einer faktischen, wo nicht formellen Stabilisierung der Arbeiterverdienste überzugehen. Ganz ähnliche Entwicklungen waren im Laufe der sechziger Jahre auch außerhalb der Hüttenindustrie zu beobachten, wo ähnliche technische Bedingungen gegeben sind.

Trotz dieser Verifizierung der 1960/61 formulierten Prognosen über die Zukunft leistungsabhängiger Entlohnung in der Hüttenindustrie und in anderen Industrien mit ähnlichen technischen Bedingungen verdienen die Schlußfolgerungen, die der Verfasser seinerzeit aus den Untersuchungsbefunden gezogen hatte, eine kritische Überprüfung – und zwar nicht so sehr im Hinblick auf den materiellen Gehalt der Aussagen als im Hinblick auf die Erwartungen, die er seinerzeit mit der an sich richtig vorausgesehenen Entwicklung der Lohnformen verbunden hatte, und im Hinblick auf die Definition der Funktion des Industrie-Soziologen, die mit diesen Erwartungen verknüpft war.

Mehr oder minder implizit ging der Verfasser damals davon aus, daß der Abbau von Lohnanreizen auch zu einer unmittelbaren Abschwächung der konkreten Ausformung von Herrschaft im Betrieb führen würde und daß dies Ansätze zu einer Reform der Betriebsverfassung eröffne, die weit über die eher formale Mitbestimmung hinausführen könnte, wie sie seit 1951 in der Montanindustrie bestand. Kurz nach Abschluß der Untersuchung sprach er sogar auf einer internen Arbeitstagung von Sozialwissenschaftlern und Gewerkschaftsfunktionären von der Existenz »herrschaftsfreier Räume« in hochmechanisierten Industriebetrieben, die zu Keimzellen realer Arbeiterselbstverwaltung gemacht werden könnten.<sup>10</sup>

Deshalb sei es dann auch – so könnte diese Argumentation weitergeführt werden – sinnvoll, ja nachgerade notwendig, den weiteren Abbau von Lohnanreizen zu fördern, indem man den Betriebsleitungen das Dilemma offenkundig macht, in das sie durch die Notwendigkeit

---

10 Vgl. hierzu die unveröffentlichten Protokolle der Dortmunder Arbeitstagung der »Sozialwissenschaftlichen Arbeitshefte« (Hrsg. P. von Oertzen). In eine ganz ähnliche Richtung verweist übrigens das etwa gleichzeitig formulierte Konzept der »Belegschaftskooperation« von K. Frielinghaus, der gleichfalls dem Arbeitsheft-Kreis angehörte.

geraten, zwischen Kontrolle der Lohndrift und Aufrechterhaltung von Lohnanreizen zu wählen. Folgerichtig endeten denn auch die Schlußfolgerungen des Untersuchungsberichtes mit expliziten Empfehlungen an die Hüttenindustrie, neue Formen und Instrumente der Lohnpolitik und Leistungspolitik zu entwickeln, die ja in jedem Falle – so durfte erwartet werden – der Autonomie der Arbeitenden größeren Raum zuweisen, die Ausbildung eines neuen, souveräneren Arbeiterbewußtseins fördern und tendenziell die Arbeitsgruppen und Anlagenbelegschaften – im großen Rahmen der betrieblichen Organisation und der sich in ihr ausdrückenden ökonomischen Zwänge – zu selbstverantwortlichen und sich selbst bestimmenden Produzenten machen müsse.

Dieses Konzept einer unter Mithilfe des Soziologen realisierbaren industriellen Entwicklung bezeichnet einen deutlichen Bruch mit dem gesellschaftlichen Selbstverständnis der Industrie-Soziologen in den frühen fünfziger Jahren, obwohl es auch damals sinnvoll, ja notwendig erscheinen konnte, Untersuchungsbefunde in mehr oder minder expliziten praktischen Empfehlungen münden zu lassen. Während es damals eigentlich nur darum ging, daß der Betrieb auch in seiner sozialen Struktur und Organisation (wie auch die Gewerkschaft in ihrer Politik und Praxis) Entwicklungen nachholt und mitvollzieht, die in der Produktionstechnik und dem mit ihr verwobenen Arbeitsprozeß bereits eingetreten sind, ist das hier skizzierte Konzept, denkt man es zu Ende, im eigentlichen Sinne politischer Natur. Der Abbau traditioneller Instrumente der Leistungspolitik ist zwar nicht so sehr an sich als gesellschaftlicher Fortschritt zu bewerten, schafft jedoch die Grundlagen, auf denen sich dann Prozesse durchaus – in der heute gebräuchlichen Terminologie – »emanzipatorischen« Charakters entfalten können.

Solche Erwartungen legitimierten sich dem Verfasser seinerzeit in zweifacher Weise:

Einmal durch eine Reihe von empirischen Befunden über Veränderungen, die sich im Bewußtsein der Arbeiter über ihre eigene Rolle im Betrieb im Gefolge der manifest werdenden Krise der Leistungsentlohnung vollziehen und die, als Verstärkungs- und Beschleunigungsmechanismen der Krise, schon erwähnt wurden. Unter dem Zwang, sich in einer gegebenen und als unveränderbar erfahrenen Situation einzurichten, tendiert der Industriearbeiter dazu, in recht großem Umfang auch die diese Situation konstituierenden Herrschaftsverhältnisse und deren Legitimation zu internalisieren. Dort, wo Lohnanreize selbstverständlicher Bestandteil des betrieblichen Alltags sind, wird ihre Notwendigkeit (und damit die Behauptung, daß die betrieblich geforderte Arbeitsleistung nur durch äußeren Druck gesichert werden



kann) von den Arbeitern selbst kaum in Frage gestellt. Die stillschweigende Übernahme der Leistungslohnideologie durch diejenigen, denen zu mißtrauen ihre zentrale Maxime ist, bleibt zunächst auch dann bestehen, wenn ihre realen Begründungen hinfällig geworden sind, und wird erst schrittweise durch die Erfahrung erschüttert, daß es auch anders gehen kann.

Nachdem sich jahrzehntelang für die Mehrheit der Industriearbeiter wesentliche (und in dem Maße, in dem Arbeitsmarktlage und arbeitsrechtliche Regelungen die Sicherheit des Arbeitsplatzes erhöhten: zentrale) Aspekte betrieblicher Herrschaft im Lohnanreiz konkretisiert hatten, schien es legitim, zu erwarten, daß mit seinem tendenziellen Verschwinden auf der Grundlage der bis dahin von der herrschenden Leistungslohnideologie überdeckten Einsicht der Arbeiter in ihre eigentlichen Arbeitsantriebe ein neues Produzentenbewußtsein entstehen könne, das dann die Basis effektiver Mit-, ja Selbstbestimmungsforderung und -praxis liefert.<sup>11</sup>

Zum anderen durch die Reaktionen vieler Leistungslohntheoretiker und -praktiker, mit denen der Verfasser während der Studie in Kontakt kam: Der Nachdruck, mit dem von ihnen immer wieder der Lohnanreiz als unverzichtbarer Bestandteil einer effizienten Betriebsführung bezeichnet wurde; die Hartnäckigkeit, mit der man sich zu meist dagegen sperrte, die realen Krisenphänomene der Leistungsentlohnung anzuerkennen und als solche zu benennen; der wenigstens an einigen Stellen unverkennbare Versuch, die Durchführung von Erhebungen im eigenen Werk als subversives Unterfangen zu denunzieren und zu verhindern<sup>12</sup> – all dies sollte und durfte nicht nur als sozu-

---

11 Zur Internalisierung der Leistungslohnideologie durch die Arbeiter und ihre Ablösung siehe insbesondere S. 37 ff.

12 Zumindest von anekdotischem Reiz – und ein recht sprechender Beleg für die Bedingungen, unter denen damals industrie-soziologische Forschung stand – sind die folgenden Auszüge aus dem internen Schriftwechsel eines Unternehmens der Hüttenindustrie, dessen Vorstand gebeten worden war, der Durchführung von Erhebungen in einem seiner Werke zuzustimmen.

Werksleitung an Vorstandsvorsitzenden:

»Gemäß Ihrem Schreiben vom ... soll das Frankfurter Institut für Sozialforschung eine Untersuchung über sachgerechte Entlohnung auf dem Hüttenwerk N durchführen. Herr X (Leiter der Betriebswirtschaftsstelle) wurde entsprechend informiert. (Er) hatte gerade die Studie Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform des Frankfurter Instituts für Sozialforschung durchgearbeitet und hierzu Stellung genommen (siehe Anlage!). – Die Stellungnahme ist insofern alarmierend, als unser oberstes Prinzip, die Leistungsentlohnung, zur Diskussion gestellt werden soll. Ich halte unter diesen Umständen entsprechende Unterhaltungen mit unserer Belegschaft, wie sie vorgesehen sind, für bedenklich, da diese als Abrücken von der Leistungsentlohnung gewertet werden könnten.«



sagen »standespolitische« Reaktion einer Gruppe von angesehenen Fachleuten verstanden werden, denen das Verschwinden des Lohnanreizes die professionelle Existenzbasis entziehen würde (und zwar um so weniger, als ja die meisten dieser Fachleute in ihren Betrieben überwiegend mit ganz anderen Aufgaben, vor allem mit technischer Rationalisierung und Planung, beschäftigt waren).

So waren auch interne Auseinandersetzungen zwischen den Arbeitsdirektoren und ihren Mitarbeitern auf der einen und den mehr technisch orientierten Leistungslohnfachleuten auf der anderen Seite, die von der Studie ausgelöst oder in ihrer Latenz im Zuge der Erhebungen sichtbar wurden, nicht nur als Rivalitäten und Machtkämpfe zwischen verschiedenen Managementzweigen und Managementgruppen zu interpretieren; vielmehr schien die Vermutung berechtigt, daß sich in ihnen auch der Kampf zwischen zwei Konzeptionen des industriellen Betriebs ausdrückte, von denen die eine einer jahrzehntealten autoritär-technizistischen Tradition, die andere hingegen neuen gesellschaftspolitischen Prinzipien verpflichtet war.

Diese Erwartungen an die sozialen Folgen der Krise des Lohnanreizes wurden nun allerdings in vieler Hinsicht von den tatsächlichen Ereignissen widerlegt. Nicht nur, daß alle Versuche, die seit dem Anfang der sechziger Jahre gemacht wurden, eine effektive Politik der »Mitbestimmung am Arbeitsplatz« zu initiieren – die das scheinbar nun sich eröffnende emanzipatorische Potential im Produktionsprozeß selbst mobilisieren und strukturieren sollte –, praktisch folgenlos im Sande verliefen. Auch auf der Ebene der betrieblichen Lohnpolitik und der Durchsetzung konkreter lohnpolitischer Interessen der Belegschaft erscheint rückblickend der Abbau von Lohnanreizen zumindest ambivalent. Die spontanen Arbeitsniederlegungen im Herbst 1969 sind ein einigermaßen handgreiflicher Indikator dafür, daß die Krise der Lei-

---

Auszüge aus der Stellungnahme des Leiters der Betriebswirtschaftsstelle zu dem Untersuchungsbericht »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform«:

»Die Ausführungen der Studie erwecken den Eindruck, als ob sie wissenschaftlich verkleidet den Festlohn propagieren wollen. Das ist aber das seit langem erstrebte Ziel der Gewerkschaft.

Der Verfasser der Studie, Burkart Lutz, war aktiver Gewerkschaftler . . .

Es muß befürchtet werden, daß durch derartige Untersuchungen den Gewerkschaften nicht genügend fundiertes wissenschaftliches Material für ihre zukünftige Lohnpolitik erarbeitet wird . . .

Die Gefährlichkeit der Studie ist insbesondere in der Beseitigung des Leistungslohngedankens zu sehen. Es berührt merkwürdig, daß bei den diesjährigen Tagungen und in der vorliegenden wissenschaftlichen Untersuchung der Leistungslohngedanke gleichermaßen angegriffen wird.«

Aufgrund dieses Vorgangs wurde die Genehmigung zur Durchführung der Untersuchung in dem betreffenden Werk verweigert.

stungsentlohnung zwar eine in vieler Hinsicht gründlich veränderte, aber keineswegs für die Durchsetzung der Arbeiterinteressen notwendigerweise günstigere Situation schafft.

Zumindest in einigen Werken, in denen die Streikwelle vom September 1969 ihren Ausgang nahm, bestand ihr unmittelbarer Anlaß darin, daß die Krise der Leistungsentlohnung, konkret die langanhaltende Blockierung der Produktionsprämien beziehungsweise der faktische Übergang zu Festlöhnen, der Unternehmensleitung die Möglichkeit geboten hatte, trotz rapiden Anstiegs von Produktion und Ertrag, das Lohnniveau auf dem relativ niedrigen Stand der ausgehenden Rezession von 1967 zu halten. Während sich einerseits die lohnpolitischen Instanzen in den Unternehmen der Möglichkeit beraubt sahen, die wachsende Unzufriedenheit der Arbeiter – die ihnen ja nicht verborgen bleiben konnte – durch fraktionierte und partielle Zugeständnisse abzufangen, die gegenüber der Unternehmensspitze als technische Folgen erhöhten Ausstoßes legitimierbar waren, waren die traditionellen Instrumente und Ansatzpunkte, die es bisher den Arbeitern und ihren Betriebsräten erlaubt hatten, in ähnlichen Situationen über eine Steigerung der Leistungsverdienste den Anschluß an die Konjunktur zu halten, durch den Verzicht auf Lohnanreize unwirksam geworden. In dem Maße, in dem der Verdienst der Arbeiter nicht mehr an die Schwankungen irgendwelcher technischer Meßgrößen gekoppelt war, wurde die Höhe aller einzelnen Lohnsätze zu einer unmittelbar betriebsspolitischen Größe, die von der Unternehmensspitze selbst kontrolliert und im Interesse eines erhöhten Ertrags auf einem bestimmten, relativ niedrigen Stand fixiert werden konnte.

So waren die Septemberstreiks – auf einem generellen Hintergrund, der von verschiedenen Autoren ausführlich untersucht und diskutiert wurde – vielfach Ausdruck der konkreten, in Zahlen belegbaren Erfahrung der Arbeiter, durch die Veränderung im Entlohnungssystem traditionelle Möglichkeiten zur Durchsetzung von Lohnforderungen verloren zu haben, die bisher auch von ihren Partnern im Management als gerechtfertigt akzeptiert werden mußten. Die »Neutralisierung des Lohndrucks der Arbeiter«, die im folgenden noch ausführlich analysiert wird und zu der sich der Betrieb dann gezwungen sieht, wenn die Lohndrift die ihr gezogenen lohnpolitischen Grenzen zu überschreiten droht, war offenkundig durch den Verzicht auf leistungsgebundene Entlohnung so erfolgreich geworden, daß das Management die Möglichkeit hatte, lebenswichtige Interessen der Arbeiter so lange nicht zu beachten, bis diese sich zum letzten Mittel, dem Streik, zu greifen gezwungen sahen.

#### *4. Betriebliche Strategien und die Möglichkeit der Artikulation und Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen*

Diese Entwicklung nicht als Möglichkeit berücksichtigt zu haben, ja berücksichtigen zu können, ist die grundlegende Schwäche der im Vorstehenden skizzierten und in den einzelnen Kapiteln des Berichts an historischem und empirischem Material ausgeführten Theorie der Leistungsentlohnung und ihrer Krise. Der Grund hierfür liegt, wie rückblickend recht deutlich klar wird, in einem unzulänglichen Begriff des industriellen Betriebes und seines Handlungspotentials – genauer gesagt: in einem Begriff, der nicht der grundlegenden, mit der Basis betrieblicher Herrschaft unmittelbar verbundenen Asymmetrie im Verhältnis zwischen den Artikulationsmöglichkeiten von Interessen des Betriebes und Interessen der Arbeitnehmer Rechnung trägt.

Der Betrieb (und zwar vermutlich nicht nur der auf Privatbesitz an Produktionsmitteln begründete Betrieb marktwirtschaftlich organisierter Gesellschaften, sondern jede autonome Produktionseinheit in einer arbeitsteilig organisierten Volkswirtschaft) verfügt – so könnte der Versuch, einen solchen neuen Begriff des Betriebes zu umreißen, der dann auch den gesellschaftlichen Existenzzusammenhang von Betrieben unmittelbar einbegreifen müßte – über einen Vorteil, den man als »Strategie-Monopol« bezeichnen könnte. Betriebliches Interesse findet seinen Ausdruck auf verschiedenen Beziehungsdimensionen (zum Beispiel Märkten) und in vielfältigen – mehr oder minder interdependenten – Politiken. Der Betrieb hat hierbei prinzipiell – und zwar um so mehr, je erfolgreicher seine früheren Strategien waren – die Möglichkeit, die Beziehungsdimensionen zu bestimmen, auf denen er primär seine Interessen zu realisieren versucht. In allen Konstellationen, in denen die Leitungskompetenzen anders als durch demokratische Regeln von unten zugewiesen werden, findet diese privilegierte Stellung des Betriebs unmittelbaren Ausdruck in der Tatsache, daß er es ist, der in den Beziehungen zu seiner Belegschaft den Rahmen vorgibt, innerhalb dessen allein sich deren Interessen – auch, ja gerade, die den Betriebsinteressen antagonistischen – konkretisieren können. Jede von den Arbeitnehmern entwickelte Politik zur Verteidigung und Durchsetzung ihrer Interessen ist insofern fundamental ambivalent, als sie bereits die vom Betrieb gesetzten Daten akzeptieren muß und erst auf dieser Basis aktionsfähig wird. Jede Änderung der betrieblichen Strategie entzieht damit auch traditionellen Politiken der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen den Boden. Innerhalb eines offensichtlich beträchtlichen Spielraums hat der Betrieb die Vorhand bei der Be-

stimmung des speziellen Felds (der speziellen Felder) der Interessenauseinandersetzung; er gibt gewissermaßen die Regeln des Spiels, die Waffen des Duells (oder welches Bild immer man wählen will) vor.

Während der Erfolg betrieblicher Arbeitnehmerpolitik immer nur darin bestehen kann, in einem bestimmten »Spiel« die Regeln besser zu lernen, besser zu beherrschen und besser zu nutzen, liegt der Erfolg betrieblicher Strategie genau darin, die Regeln des Spiels wechseln zu können, wenn die bisher geltenden Regeln nicht mehr den betrieblichen Interessen entsprechen, also zum Beispiel von der Belegschaft eindeutig zu ihrem Vorteil und zum Nachteil des Betriebs benutzt werden können.

Diese strategische Überlegenheit des Betriebs gegenüber seinen Arbeitnehmern gilt nicht nur im Hinblick auf die Durchsetzbarkeit von Arbeitnehmerinteressen, sie gilt in erheblichem Maße sogar für deren Artikulierbarkeit. Nicht nur, daß Arbeitnehmerpolitik, wenn sie erfolgreich sein will, taktisch »auf dem Boden der Realität« bleiben muß, das heißt eben, die vom Betrieb gesetzten Daten, insofern sie nicht explizit verändert werden sollen, zu akzeptieren gezwungen ist. So wie sich Arbeitnehmerinteressen angesichts eines spezialisierten und professionalisierten Managements überhaupt nur artikulieren können, setzt schon die Formulierung von konkreten durchsetzbaren Forderungen der Arbeitnehmer notwendigerweise voraus, daß der Gesamtzusammenhang betrieblicher Realität als notwendig unterstellt wird; damit werden auch die diese Realität strukturierenden oder legitimierenden Werte von den Arbeitnehmern und ihren Vertretern stillschweigend übernommen.

Dies scheint ein weiterer Aspekt der Ambivalenz des großbetrieblichen Arbeitsverhältnisses und der durch es konstituierten Arbeitersituation zu sein – betrieblicher Arbeitnehmerpolitik stets auch einen prinzipiell konservativen Charakter aufzuprägen. Ja, man ist fast versucht, von einem Paradoxon zu sprechen, demzufolge der globale Konservatismus von Arbeitnehmerpolitik, die Bejahung der Rahmenbedingungen betrieblicher Realität, um so größer sein muß, je konkreter und durchsetzbarer die jeweils erhobenen speziellen Forderungen sein sollen. Dies schließt freilich nicht aus, daß die so erhobenen und durchgesetzten Forderungen ihrerseits betriebliche Reaktionen auslösen, die Veränderungen des Gesamtzusammenhangs betrieblicher Realität bewirken, und daß diese Forderungen insofern in ihren *Folgen* durchaus progressiv sind; hier interessiert jedoch primär ihre Größe und Formulierung.

Die hiermit bezeichnete Ambivalenz läßt sich sehr deutlich an den

Argumentationen zeigen, mit denen in der entstehenden Krise von Lohnanreizen die Lohnforderungen der Arbeitnehmer vertreten werden, deren Erfolg dann die an Lohnanreize gekoppelte Lohndrift auslösen. Diese Argumente leiten sich eben genau nicht aus irgendwelchen, der Ordnung des Betriebs konfrontierten gesellschaftlichen Werten ab, sondern aus betriebsimmanenten Prinzipien, ja – im Falle der sekundären Lohndrift – zu einem gut Teil aus der Verteidigung eines Status quo ante betrieblicher Lohnstrukturen, die ganz überwiegend Ausdruck vergangener betrieblicher Leistungs- und Arbeitskräftepolitik sind. Desgleichen ist bei der durch Lohnanreize ausgelösten primären Lohndrift die Argumentation der Arbeiter in aller Regel dem Mechanismus des Lohnanreizes immanent und basiert auf dem Zentralbegriff der »Leistungsgerechtigkeit«, den zu akzeptieren ja eben auch das Einverständnis mit dem Prinzip leistungsabhängiger Entlohnung bedeutet. Daß es demgegenüber auch ein offenkundiges Interesse der Arbeitnehmer an konstantem Verdienst gibt, ist im realen Vollzug der betrieblichen Auseinandersetzung nahezu irrelevant; dieses Interesse kann als solches nicht zu einer konkreten, vertretbaren und durchsetzbaren Forderung gerinnen, weil es hierfür im geltenden Koordinatensystem der Interessenauseinandersetzung keinen Bezugspunkt gibt – während das Management durchaus in der Lage ist, mit technischen Argumenten, denen die betroffene Belegschaft wenig entgegenzusetzen hat, die Stillstellung von Lohnanreizen dann zu begründen, wenn die Lohndrift zu groß zu werden droht.

Der wesentliche Grund dieses Grundmusters betrieblicher Arbeitnehmerpolitik ist dem Strategie-Monopol des Betriebs komplementär. Was für den Betrieb als Souveränität bei der Bestimmung neuer Spielregeln erscheint, stellt sich für die Arbeitnehmer als reale oder doch jedenfalls vermutete Unmöglichkeit dar, die neuen Bedingungen zu kontrollieren, unter denen dann ihre Interessen formuliert und vertreten werden müßten. Diese Befürchtung muß nicht explizit sein; vielleicht ist es sogar der Natur der Sache gemäß, daß sie ihren Ausdruck eher in einem instinktiven Mißtrauen dagegen findet, neue Bestimmungen des Arbeitsverhältnisses zu akzeptieren – ein Mißtrauen, das aus generationenlangen subkulturellen Lernprozessen entspringt.

Nun ist freilich – und insofern ist die eben formulierte Kritik an der vermuteten historischen Funktion der Krise der Leistungsentlohnung selbst wieder kritisch aufzuheben – die Beziehung zwischen dem Strategie-Monopol des Betriebs und dem zur Akzeptierung und Internalisierung des Status quo zwingenden Defensivcharakter betrieblicher

Arbeitnehmerpolitik keine absolute Konstante der industriellen Entwicklung.

Der Gegensatz zwischen betrieblichen Interessen und Interessen der Arbeitnehmer des Betriebs bezeichnet nur eine der Dimensionen, in denen sich die Gesamtstrategie des Unternehmens definiert. Akzentsetzungen der Unternehmensstrategie – wie etwa eine Investitionspolitik, die dann die Aufrechterhaltung eines konstanten Anlagenausnutzungskoeffizienten zur zentralen Richtgröße macht, oder eine Produktionspolitik, die ein Maximum an Lieferbereitschaft beinhaltet – können sehr wohl den Spielraum, den der Betrieb bei der Definition von Leistungs- und Arbeitskräftepolitiken prinzipiell besitzt, im Rahmen einer strategischen Gesamtoptimierung betrieblicher Interessen deutlich einengen und damit die Möglichkeit des Betriebs stark reduzieren, die Spielregeln der lohn- und leistungspolitischen Auseinandersetzung nach Belieben zu verändern. Auch ist die Artikulation betrieblicher Arbeitnehmerinteressen nicht ohne Bezug zu den generellen überbetrieblichen und gesellschaftlichen Forderungen, Positionen und Erfolgen der Arbeitnehmerschaft zu denken, die ihrerseits vielleicht nicht – zumindest in bezug auf einzelbetriebliche Daten – im gleichen Maße defensiv und damit auf Konservierung des Status quo fixiert sein müssen.

Eine wirklich umfassende Analyse der Krise des Lohnanreizes in ihrer Bedeutung für die inneren Veränderungen des Industriebetriebs würde somit den Rekurs auf einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext verlangen, der nicht nur – wie geschehen – die im weitesten Sinn lohnpolitischen Daten berücksichtigt, sondern einerseits das Gesamt der unternehmerischen Strategie unter den spezifischen Bedingungskonstellationen der Hüttenindustrie, andererseits die von der sozialen, ökonomischen, kulturellen und politischen Entwicklung außerbetrieblich bewirkten Veränderungen der Arbeiterexistenz in Rechnung stellt. Doch wäre dies im Zuge einer einzelnen Untersuchung, die noch dazu kaum auf parallele Studien historischer, empirischer und theoretischer Art zurückgreifen konnte, wohl nie zu leisten gewesen.



## A. Elemente der Analyse



•

# I. Leistungsentlohnung und Leistungspolitik des industriellen Betriebs

## 1. Lohnanreiz als Instrument betrieblicher Leistungspolitik

Verstehen wir den Begriff der Herrschaft im Sinne von Max Weber als »Chance ... für spezifische (oder: für alle) Befehle, bei einer angebbaren Gruppe von Menschen Gehorsam zu finden«<sup>13</sup>, so wird im industriellen Betrieb unzweifelhaft Herrschaft ausgeübt – wie übrigens die Sozialgeschichte nur wenige Beispiele kennt, bei denen Arbeit ohne Unterstellung unter fremde Verfügung verrichtet wurde.

Eine eingehendere Analyse der spezifischen Herrschaftsverhältnisse im Industriebetrieb hat wahrscheinlich zwischen zwei Grundformen der Herrschaftsausübung zu unterscheiden, die sich durch den Grad ihrer unmittelbaren Rückführbarkeit auf den rationalen (das heißt sein Organisationsprinzip beherrschenden) Zweck der Betriebsführung unterscheiden und insoweit auch – mit aller Vorsicht, die bei der Verwendung dieser recht vieldeutigen Begriffe geboten ist – als rational und irrational bezeichnet werden können.

An dieser Stelle soll nur die rationale Form der Herrschaftsausübung im Betrieb interessieren: Die Befehle, welche die Leitung eines Betriebes ihrer Belegschaft erteilt, dienen unmittelbar und offensichtlich dem Zweck, das Betriebsergebnis zu maximieren. Die meisten dieser Befehle (wo nicht alle) sind auf ein bestimmtes betriebsoptimales Arbeitsverhalten gerichtet, das sie zu erzeugen beabsichtigen und das sich seinerseits in einer bestimmten »Leistung« niederzuschlagen hat. In jedem Betrieb, der ein Mindestmaß an formaler Organisation aufweist, sind diese Befehle Teile eines mehr oder weniger homogenen Systems der Betriebsführung, das als *Leistungspolitik* bezeichnet sei, wobei »Politik« durch die Intention definiert wird, in systematischer und

---

13 M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Köln/Berlin 1964, S. 157.

kontinuierlicher Weise auf soziale oder sozialrelevante Phänomene einzuwirken.

Leistungspolitik als wesentlicher Bestandteil der rationalen Herrschaft im Industriebetrieb umgreift also ebenso sehr die primitiven Antreibersysteme der frühindustriellen Periode, wie die Bestrebungen zur Verbesserung der physischen Arbeitsbedingungen oder den Versuch, durch freiwillige soziale Leistungen, durch Mitarbeiterschulung, durch innerbetriebliche Werbung optimale soziale und psychologische Voraussetzungen für eine hohe Leistung zu schaffen.

Die Mittel, deren sich die Leistungspolitik eines Industriebetriebes bedienen kann, unter denen also der Betrieb, will er seinen Zweck optimal erfüllen, zu wählen hat, sind durch zwei Gruppen von Faktoren bestimmt: die technischen Produktionsmittel (einschließlich der ökonomischen Voraussetzungen ihres Einsatzes) und die Gesamtheit der gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen gearbeitet und produziert wird. Bestimmte Formen der Leistungspolitik, bestimmte ihrer Instrumente sind nur unter angebbaren technischen Voraussetzungen und gesellschaftlichen Bedingungen wirkungsvoll oder gar ohne Gefährdung des Betriebszweckes verwendbar.

Diese Unterscheidung zwischen Wirkungslosigkeit von Instrumenten der Leistungspolitik und ihrer Gefährlichkeit für den Betriebszweck ist von großer, nicht nur theoretischer, sondern auch praktischer Bedeutung: Es sind sehr wohl Situationen denkbar (und vielfach zu beobachten), in denen Veränderungen der technischen Voraussetzungen und/oder der sozialen Bedingungen einem bestimmten früher wirksamen Instrument der Leistungspolitik jeglichen Effekt für das Arbeitsverhalten genommen haben, ohne daß hierdurch die Erbringung der für den Betriebszweck notwendigen Leistung behindert würde. Irgendeine zusätzliche und für sich genommen belanglos erscheinende Veränderung kann jedoch in solchen Situationen den irrational gewordenen Mitteln der Leistungspolitik eine neue, nunmehr den Betriebszweck gefährdende Qualität geben.

Offenbar sind bestimmte Formen und Mittel der Leistungspolitik leichter diesem Umschlag von Wirkungslosigkeit in Gefährdung des Betriebszweckes ausgesetzt als andere. Weiterhin scheint eine gewisse Affinität zwischen den technischen Voraussetzungen einerseits, den gesellschaftlichen Bedingungen andererseits und diesen beiden Formen der »Irrationalität« der Leistungspolitik (Irrationalität immer gemessen an ihrer Bedeutung für den Betriebszweck) zu bestehen: Während technische Veränderungen eher bislang effektvolle Mittel der Leistungspolitik wirkungslos machen können, ist es möglicherweise eine

besondere Konsequenz neuer gesellschaftlicher Bedingungen, daß eine tradierte Leistungspolitik unter ihrer Geltung die Erfüllung des Betriebszwecks bedroht.

Diese gesellschaftlichen Bedingungen des Arbeitens und Produzierens, deren systematische Klassifizierung und Beschreibung bisher noch kaum in Angriff genommen wurde, konfrontieren ja die Leistungspolitik eines Industriebetriebes mit der Frage nach ihrer Legitimität. Der Industriebetrieb hat die Herrschaft, die in ihm ausgeübt wird, nach zwei Seiten hin zu rechtfertigen: einmal gegenüber der Gesamtgesellschaft und insbesondere gegenüber den politischen Herrschaftsinstitutionen, zum anderen gegenüber seiner eigenen Belegschaft oder – wenn er zum Beispiel daran denkt, letztere zu vermehren – gegenüber den auf dem Arbeitsmarkt rekrutierbaren potentiellen Arbeitnehmern.

Die Wandlung der unternehmerischen Ideologie vom Verweis auf das Naturrecht des Privateigentums über die Berufung auf die nationale Gemeinschaft und das nationale Interesse bis zur nun auch in Europa mehr und mehr propagierten Konzeption vom Unternehmer als Diener des Gemeinwohls vollzieht sich wohl in erster Linie unter dem Zwang, eine neue Legitimation gegenüber der Gesamtgesellschaft zu gewinnen. Parallel hierzu entstehen neue Formen der Herrschaftsausübung und Leistungspolitik im Betrieb, die ihrerseits der Notwendigkeit gehorchen, die Arbeiter zur Akzeptierung des Betriebszwecks und der zu seiner Erreichung geschaffenen Ordnung zu veranlassen.

Dieses doppelte Legitimitätsbedürfnis reicht jedoch nicht aus, das Auftreten neuer Formen der Herrschaft wie Prinzipien und Praktiken der Leistungspolitik zu erklären. Diese müssen vielmehr gleichzeitig den vorherrschenden Produktionsweisen, dem jeweiligen Entwicklungsstand der Fertigungstechnik angemessen sein.<sup>14</sup>

Technische Voraussetzungen und gesellschaftliche Bedingungen der Leistungspolitik, die Möglichkeit oder Notwendigkeit, in einer bestimmten Weise auf das Arbeitsverhalten einzuwirken, und die Legitimität einer solchen Einwirkung gegenüber gesamtgesellschaftlichen Normen,

---

14 Die Begriffe »Technik« und »technisch« werden im weiteren stets von den Begriffen »Technologie« und »technologisch« abgesetzt. Eine Erfindung oder Neukonstruktion ist ein »technologisches« Phänomen und wird erst dann ein »technisches«, wenn die ihr zugrunde liegenden abstrakten Prinzipien und Verfahrensweisen zur Erzeugung bestimmter Güter oder Dienste eingesetzt wurden und nicht nur eine materielle, sondern auch eine soziale Realität gewannen. In diesem Sinne umfaßt »Technik« auch jene spezifisch organisatorischen Erscheinungen, welche den Einsatz bestimmter technologischer Mittel in der gesellschaftlichen Produktion bedingen und begleiten. Das – in erster Linie organisatorische – Prinzip der Fließfertigung ist also ebensosehr eine »technische« Neuerung wie das Eindringen elektronischer Regelungen in die Fertigung.

wie staatlichen Gesetzen, Vereinbarungen zwischen den Arbeitsmarktparteien oder sozialen Traditionen im Bewußtsein der Arbeiter – sie sind zwar als Aspekte der historischen Entwicklung aller, oder wenigstens der »alten«, westlichen Industrienationen eng miteinander verbunden. Dennoch wäre es falsch, einen zu engen, sozusagen mechanischen Zusammenhang zwischen beiden anzunehmen. Gleiche Produktionstechnik kann in verschiedenen Ländern, in denen verschiedene Traditionen oder andere politische Konstellationen differierende gesellschaftliche Bedingungen des Arbeitens und Produzierens geschaffen haben, auch jeweils andere Optimalformen der Leistungspolitik verlangen, wie andererseits im gleichen Land und zum gleichen Zeitpunkt die typischen Produktionsweisen des einen oder anderen Industriezweiges spezifische Formen der Leistungspolitik erzwingen können.

Das Prinzip der Leistungsentlohnung, die Höhe des Entgelts nicht nach der am Arbeitsplatz verbrachten Zeit, sondern nach der Menge der geleisteten Arbeit zu bemessen, ist wahrscheinlich – Marriott gibt hierfür einige Beispiele<sup>15</sup> – fast ebenso alt wie Arbeitsteilung und Lohnarbeit. Leistungsentlohnung im heutigen Sinne fand jedoch erst dann allgemeine Verbreitung in den Betrieben der großen Industrienationen, als bestimmte gesellschaftliche Bedingungen mit bestimmten Produktionsvoraussetzungen zusammentrafen:

Nur bloße Muskelarbeit kann dem Menschen in wirtschaftlich ausreichender Intensität mit nackter Gewalt abgezwungen werden. Nur rohe Maschinenarbeit läßt sich mit einem einfachen Ja-Nein-Schema des »schafft es« – »schafft es nicht« definieren, so daß eine unzureichende Leistung jederzeit durch Entlassung bestraft werden kann. Die immer komplexere Maschinerie verlangt andere Leistungsmotivationen als nur Furcht vor Strafe oder Arbeitslosigkeit. Die Leistungsanforderungen werden so kompliziert, daß ihre Erfüllung oder Nichterfüllung nicht mehr von dem Vorgesetzten mit einem Blick zweifels- und willkürfrei festzustellen ist.

Zugleich haben die Fortschritte von Produktionstechnik und Produktionsorganisation auch dort, wo bislang die Imponderabilien handwerklicher Fertigkeit dominierten, die Setzung quantitativer Leistungsnormen ermöglicht, in denen sich der Leistungsanspruch des Unternehmens ausreichend objektivieren läßt. Erst eine gewisse Massenhaftigkeit der Produktion liefert die technische Basis für eine neue Leistungspolitik, deren Ziel im Zeichen der neuen Struktur der Produk-

---

15 R. Marriott, *Incentive Payment Systems – A Review of Research and Opinion*, London 1957, S. 13 ff.

tionskosten nicht mehr mögliche Extensität, sondern maximale Intensität des Arbeitstages ist.

So war die Leistungsentlohnung integrierender Bestandteil der Rationalisierungsbewegung, welche spätestens seit der Jahrhundertwende, erst sporadisch und zufällig, dann immer sicherer und ihrer selbst immer bewußter werdend, das Gesicht der großen Industrienationen prägt.

In der gleichen Zeit, beginnend schon in der Mitte des 19. Jahrhunderts, wandeln sich auch die gesellschaftlichen Bedingungen der industriellen Produktion. Gesetzgebung und öffentliche Meinung üben einen zunehmenden Druck auf die »Fabrikherren« aus und ziehen der Verfügbarkeit über die Arbeitskraft der Lohnarbeiter zunehmend enger werdende Grenzen. Die Arbeiter ihrerseits werden sich der Kollektivität ihres Schicksals bewußt und bedienen sich der Gewerkschaft zur Wahrung ihrer Rechte und zur Abwehr des gesteigerten Leistungsanspruchs der Rationalisierung.

So ist die industrielle Herrschaft gezwungen, sich eine neue Basis der Legitimation zu suchen. Dieses neue, vor allem (aber nicht nur) innerbetriebliche Legitimationsprinzip, das seine volle Entfaltung erst im Verlauf des 20. Jahrhunderts erleben sollte, hieß »Interessenparallelität«, wo nicht Interessenkoinzidenz von Unternehmen und Belegschaft, und postulierte, daß die Lage der Arbeiter nur in dem Maße verbessert werden kann, als sie dem Betrieb durch intensivere oder wirksamere Arbeit hierzu die Möglichkeit geben.

Die neue, vom Leistungslohn verkörperte Leistungspolitik ist nicht minder ein Herrschaftsinstrument als die früheren Formen der Leistungsbestimmung und -erzwingung, als Autorität der Vorgesetzten und Drohung wirtschaftlicher Existenzvernichtung, die sie zunächst ergänzt und gegen die Mitte des 20. Jahrhunderts zu immer mehr verdrängt. Leistungslöhne heben den Zwangscharakter der Arbeit nicht auf. Im Gegenteil, auch die Verschärfung des Leistungsanspruchs, die sie vielfach gestatten, wird höchstens in dem Maße akzeptiert, in dem sie die Chance höherer Löhne bieten. Auch bei gestiegenem Verdienst ist das Verhältnis der Arbeiter zum Akkord weithin ambivalent geblieben. Das Schlagwort »Akkord ist Mord«, das wohl in den zwanziger Jahren geprägt wurde und bis heute aus dem Sprachschatz der Industriearbeiter nicht verschwunden ist, kennzeichnet sehr präzise das Gefühl, durch die Leistungsentlohnung in eine Zwickmühle geraten zu sein, aus der es für den Arbeiter – will er nicht die wirtschaftliche Existenz seiner Familie bedrohen – kein Entrinnen gibt.

## 2. Dimensionen des Lohnanreizes: Leistungsdruck und Arbeitsmotivation

Der vom Lohnanreiz ausgehende Leistungsdruck kann – in erster Instanz und im Rahmen des Funktionierens betrieblicher Leistungs politik – als Resultante von zwei Größen dargestellt werden: einerseits der wirtschaftliche Wert, den der unter Lohnanreiz gestellte Arbeiter dem mit gesteigerter Leistung verbundenen Verdienstzuwachs beimißt; andererseits die physische, psychische oder soziale Belastung, die aus der geforderten Leistungssteigerung folgert. Der wirtschaftliche Wert einer – angenommen – 10prozentigen Lohnsteigerung wie die mit einer – angenommen – 10prozentigen Leistungserhöhung verbundene Mehrbelastung hängen nun ihrerseits von einer Vielzahl von Daten, Situationen und Konstellationen ab.

### a) Der Wert zusätzlichen Verdienstes

Allgemein ist der Wert eines gegebenen Verdienstzuwachses für einen Arbeiter um so größer, je imperativer dessen wirtschaftliche und soziale Bedürfnisse sind. Je schärfer der Druck ist, den unbefriedigte Bedürfnisse auf einen Arbeiter ausüben, desto wertvoller ist für ihn ein absolut (oder relativ) gleich großer Mehrbetrag, den er in der Lohntüte vorfindet.

Ohne Anspruch auf eine exhaustive Aufzählung der Konstituenten der Bedürfnisintensität lassen sich vor allem drei Ebenen unterscheiden, auf denen die Ansprechbarkeit auf finanziell gleichwertige Lohnanreize zwischen einzelnen Arbeitern oder Arbeitergruppen differiert. Eine erste Ebene wird dargestellt von den *Stadien des Lebens- und Berufswegs*, auf denen sich ein Arbeiter befindet. Ein junger Familienvater, der sich gezwungen sieht, bei gleichzeitig recht hohen laufenden Ausgaben erhebliche Mittel in die Erstausrüstung seines Haushalts zu investieren, besitzt naturgemäß größere, drängendere Bedürfnisse als ein älterer Kollege mit gleichem Verdienst, dessen Kinder versorgt sind, dessen Verbrauchsgewohnheiten seit langen Jahren einigermaßen stabilisiert sind und dessen Ansprüche höchstens langsam wachsen.

Auf einer zweiten Ebene darf man mit einer Differenzierung der Bedürfnisse gemäß dem *relativen Einkommensniveau* der jeweiligen Bevölkerungsgruppe rechnen, der die betroffenen Arbeiter zugehören. Einwanderer etwa, die aus sogenannten »unterentwickelten Ländern« vor kurzer Zeit in hochindustrialisierte Gebiete zugewandert sind,

stehen unter einem stärkeren wirtschaftlichen Druck, sind bereit, für den gleichen Verdienstzuwachs einen weit höheren Preis an Arbeitskraft zu zahlen als alteingesessene Arbeiter, die einen verhältnismäßig privilegierten Platz in der Einkommensskala einnehmen und deren Lebenshaltung, wenn überhaupt, so nur wenig unter dem in der Gesamtgesellschaft und ihrer Klasse als normal, erreichbar und erstrebenswert betrachteten Stand liegt. Auf einer dritten Ebene ist die *historische Situation* der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft von erheblicher Bedeutung für die Anziehungskraft, welche die Aussicht auf gleichen Verdienst ausübt. In einer Wirtschaft wie der westdeutschen während des ersten Jahrzehnts nach der Währungsreform, die sich in stürmischer Expansion befand und überdies von der Vorstellung eines früheren, wieder zu erreichenden Lebensniveaus nachgerade hypnotisiert war, hat ein gleicher Mehrverdienst eine ganz andere Signifikanz als in einem Land, das sich seit Jahrzehnten einer ungestörten, als selbstverständlich hingenommenen, aber gleichzeitig fortschreitenden Prosperität erfreut, wie etwa Schweden oder die Schweiz im gleichen Zeitraum.

Es versteht sich – ohne daß hier näher darauf eingegangen sei – von selbst, daß alle diese Situationen durch die jeweils herrschenden Ordnungsvorstellungen und Normen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Natur moduliert und modifiziert werden: In den Vereinigten Staaten des ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhunderts, in denen wirtschaftlicher Erfolg die wichtigste, wo nicht einzige Quelle sozialen Prestiges war, und höchstens unstrukturierte, heterogene Elemente einer proletarischen Klassenkultur vorlagen, war sicherlich der Anreiz einer gleichen in Aussicht gestellten Lohnsteigerung größer, als er etwa in den zwanziger Jahren für einen Arbeiter in einem zwar reichen, aber wirtschaftlich stagnierendem Land mit ausgeprägten klassengebundenen Subkulturen wie Frankreich gewesen sein mag.

## b) Die »Kosten« zusätzlicher Leistung

Die Mehrbelastung, welche eine prozentuale gleiche Leistungssteigerung mit sich bringt, ist ihrerseits bestimmt durch eine Fülle objektiver und subjektiver Größen (die sich in vielfältiger Weise durchdringen).

Die *objektiven Konstituenten* der Arbeitsbelastung liegen in den Anforderungen, welche eine bestimmte Arbeit oder Arbeitsweise stellt. Eine Erhöhung des Arbeitstempos um einen bestimmten Prozentsatz läßt die verschiedenen Arten von Anforderungen keineswegs in glei-



cher Weise anwachsen. Die Arbeitsphysiologie nimmt beispielsweise an, daß bei körperlicher Schwerarbeit die Beanspruchung von Muskeln und Kreislauf mit zunehmendem Arbeitstempo progressiv ansteigt; diese Progression setzt jedoch ihrerseits je nach der körperlichen Konstitution des Arbeitenden früher oder später ein und ist stärker oder schwächer. Überwiegend sensomotorische Leistungen (Reaktionsschnelle, Aufmerksamkeit und ähnliche, in Arbeitsbewertungssystemen häufig unter der Rubrik »Belastung der Sinne und Nerven« zusammengefaßte Aspekte der Arbeitsleistung) können weit stärker als ausgesprochene Muskularbeit in einem bestimmten Intervall der Leistungsvariation belastungsindifferent sein; das heißt innerhalb bestimmter Grenzen verändern sich die objektiven Belastungen nicht wesentlich, wenn das Arbeitstempo (oder ein anderer Leistungsaspekt) steigt oder fällt. Auch können derartige Anforderungen gelegentlich steigen, wenn das Arbeitstempo in einem bestimmten Schwankungsbereich reduziert wird. So weiß die Arbeitspsychologie seit vielen Jahren, daß es bei einer großen Zahl von Verrichtungen optimale Rhythmen (das heißt Rhythmen mit minimaler Höhe der sensomotorischen Belastung) gibt, die eine weitgehende Entlastung des Arbeitenden von bewußten, willentlichen Entscheidungen gestatten; diese Optimalrhythmen können ihrerseits von Individuum zu Individuum variieren.

In neuerer Zeit verbreitet sich in der Arbeitswissenschaft die Erkenntnis, daß die »Schwere« einer bestimmten Arbeit und damit die Zusatzbelastung, als die eine bestimmte Leistungssteigerung vom Arbeiter erfahren wird, nicht nur ein Produkt der objektiven Anforderungsstruktur, sondern auch Resultat einer Fülle von psychischen und sozialen Faktoren ist, die sich bis in die physische Belastbarkeit des Organismus hinein auswirken und als *subjektive Konstituenten* der Arbeitslast bezeichnet werden können. So kann bei einer als deklassierend betrachteten Arbeit eine gleiche Erhöhung des Arbeitstempos bei gleicher objektiver Anforderungsstruktur subjektiv weit »schwerer« sein als bei einer Tätigkeit, die hohes Prestige im Betrieb oder in der gesamten Gesellschaft besitzt. Auch können ethische oder moralische Leitbilder eines Individuums oder einer Kollektivität die Empfindlichkeit für objektiv gleichwertige Anforderungen oder Mehranforderungen erhöhen oder verringern. Selbst bei körperlicher Schwerarbeit läßt sich also der »Preis«, der einem Arbeiter geboten werden muß, damit es ihm sinnvoll erscheint, seine Leistung um einen gegebenen Satz zu erhöhen, nicht in eine starre Proportion zu irgendwelchen objektiven Meßgrößen physischer Energetik setzen.

### c) Die Intensität des Leistungsdrucks

Im Sinne der traditionellen Akkordlehre setzt ein wirksamer Lohnanreiz voraus, daß der betreffende Arbeiter in der jeweils gegebenen Situation den durch eine bestimmte Leistungssteigerung zu erzielenden Mehrverdienst höher bewertet als die damit verbundene zusätzliche Belastung. Die »Arbeitslast-Lohn-Relation« muß für den Arbeiter auf einem höheren Leistungsniveau einen größeren Nutzen erbringen als auf einem niederen Leistungsniveau.

Ein solches Konzept, das die menschliche Leistungshergabe ausschließlich als Resultat eines unmittelbaren wirtschaftlichen Kalküls betrachtet, steht jedoch in offensichtlichem Widerspruch zur praktischen Evidenz.

Eine realistische Analyse der Wirkung von Lohnanreizen hat vielmehr davon auszugehen, daß die Relation zwischen zusätzlicher Arbeitslast und Mehrverdienst nur ein Faktor der Leistungsmotivation neben vielen anderen ist, die sich unter dem Sammelbegriff der nicht unmittelbar – oder besser: höchstens langfristig – ökonomischen Arbeitsmotivationen zusammenfassen lassen. Dieser Begriff deckt so verschiedene Tatbestände ab, wie etwa äußeren Druck, der von den unmittelbaren, sozusagen prozessualen Notwendigkeiten des Arbeitsablaufs, von den Arbeitsvorgesetzten oder schließlich auch von den herrschenden Normen und Wertvorstellungen des sozialen Betriebssystems ausgehen kann; langfristig wirkende wirtschaftliche Anreize, wie etwa die Hoffnung auf einen besseren Arbeitsplatz oder die Furcht, bei Konjunkturrückgang an der Spitze der Entlassungsliste zu stehen; endlich überwiegend individualpsychologische Antriebe, die also in der Person des Arbeiters, seiner Erziehung, seinen ethischen Prinzipien liegen.

Betrachtet man den Anreiz des Leistungslohns nur als eine Variable, die in ein bereits vorhandenes Gefüge von Arbeitsantrieben und Leistungsmotivationen eintritt, so reicht die »Arbeitslast-Lohn-Relation« nicht mehr aus, das Arbeitsverhalten vollständig zu erklären. Die Leistung ist dann in aller Regel nicht mehr ausschließlich Funktion des Anreizes, den der Leistungslohn bietet. Andererseits ist natürlich die Intensität dieses Anreizes von erheblicher Bedeutung für die konkrete Motivationsstruktur.

Je höher sie ist, je stärker der Leistungsdruck wird, den ein Lohnanreizsystem auf den Arbeiter ausübt, desto mehr schiebt sich – so darf man annehmen – die finanzielle Motivation in den Vordergrund, bis sie im Grenzfall alle anderen Arbeitsantriebe überschattet. Insoweit kann in der Tat der Leistungslohn zwar nicht der ausschließliche, aber

doch ein sehr wichtiger Grund für die Erzielung einer optimalen oder maximalen Leistung sein.

Vermindert sich jedoch die Intensität des Leistungslohnendrucks, so tritt die von ihm ausgelöste Motivation gegenüber anderen Motivationen in den Hintergrund, bis im Extremfall völliger Leistungsunabhängigkeit des Lohns ausschließlich die Gesamtheit der nicht unmittelbar finanziellen Antriebe die Leistungsintensität bestimmt.

Schematisch lassen sich Lohnanreize entsprechend diesen Überlegungen in solche gliedern, bei denen die Leistungslohnformel angesichts der jeweils in ihrem Geltungsbereich herrschenden ökonomischen, sozialen und technischen Bedingungen leistungsmaximierend wirkt, da für die betreffenden Arbeiter auf dem üblichen Leistungsniveau die mit Hilfe des Leistungslohns zu erzielenden Mehrverdienste höher bewertet werden als die damit verbundene zusätzliche Mehrbelastung; und in Lohnanreize, von denen allenfalls eine andere Motivationen unterstützende oder auch auf bestimmte Leistungsziele orientierende Wirkung zu erwarten ist.

Nur von Lohnanreizen der ersten Art darf angenommen werden, daß sie eine unmittelbare, aktuelle und im Grenzfall alle anderen Arbeitsmotivationen überschattende Beeinflussung des Arbeitsverhaltens ausüben. Alle anderen Lohnanreize können allenfalls langfristig auf das Arbeitsverhalten wirken.<sup>16</sup>

### 3. Dimensionen des Lohnanreizes: Die Leistungsziele

Die Anforderungen des Betriebes müssen, soll der Lohnanreiz zu ihrer besseren Erfüllung beitragen, dem Arbeiter in Form von Leistungszielen gegenüberstehen. Der Begriff des »Leistungsziels«, das seinen technischen Ausdruck in einer Leistungsmeßgröße findet, ist in diesem Sinne in zwei Dimensionen zu differenzieren.

In einer ersten Dimension stehen sich *globale* und *partielle* Leistungsziele gegenüber. In einer zweiten Dimension ist zwischen Leistungszielen zu unterscheiden, die als *spezifisch* und solchen, die als *unspezifisch* bezeichnet werden sollen; im einen Falle bildet die Leistungsmeßgröße nur Variationen der menschlichen Leistung nach, diese jedoch mit

---

16 In der immer noch klassischen Terminologie von Lipmann ließe sich sagen, daß leistungsmaximierende Lohnanreize die *Leistungsdisposition* beeinflussen, während sonst von Lohnanreizen allenfalls Wirkungen auf die *Leistungsgewohnheiten* ausgehen können. Vgl. O. Lipmann, *Lehrbuch der Arbeitswissenschaft*, Jena 1932, S. 23 ff.

einer recht großen Genauigkeit, während unspezifische Leistungsmeßgrößen zwar in der allgemeinen Tendenz auf Schwankungen der menschlichen Leistungshergabe reagieren, jedoch auch von anderen Einflußgrößen technisch-organisatorischer Art abhängen.

#### a) Globale und partielle Leistungsziele

Unter *global* seien alle jene Leistungsziele verstanden, bei denen sich die Gesamtheit der vom Arbeiter verlangten Leistungsaspekte mittels einer einzigen ein- oder mehrdimensionalen Meßgröße auf einen Nenner bringen lassen. Das gebräuchlichste dieser globalen Leistungsziele ist die Mengenleistung; alles andere, was sonst noch vom Arbeiter verlangt wird, so die Einhaltung bestimmter Qualitätsnormen oder die Pflege der Maschinen und Werkzeuge, wird dann nur insoweit berücksichtigt, als es sich auf die Mengenleistung beziehen läßt; der Akkordarbeiter etwa, der die Kontrolltoleranzen überschritten hat, erhält entweder das betreffende Stück nicht angerechnet oder wird mit einem Lohnabzug für Nacharbeitskosten belastet. In beiden Fällen wird Qualitätsminderung als gleichbedeutend mit Verringerung der Mengenleistung betrachtet und nur insoweit verrechnet.

Prinzipiell spricht nichts dagegen, auch andere Leistungsziele zu setzen: Soweit sich etwa die Leistung eines Lehrers auf den Ausbildungsstand seiner Schüler am Ende eines Schuljahres reduzieren läßt, könnte der Notendurchschnitt einer Klasse (vielleicht bezogen auf die Vorjahresnoten) sehr wohl die Grundlage eines Lohnanreizsystems abgeben.

Ob ein gegebenes Leistungslohnsystem ein globales oder nur ein partielles Leistungsziel setzt, kann allerdings ohne genaue Analyse der Arbeitsverrichtungen und des Leistungsanspruches nicht angegeben werden. »Reine« globale Leistungsziele dürften in der Praxis relativ selten sein. In der Mehrzahl der Fälle wird wohl ein Teil der Leistungsaspekte vom Lohnanreiz vernachlässigt. Dies stellt das Prinzip des globalen Leistungszieles nicht in Frage, solange Betriebsleitung wie Arbeiter die vom Leistungslohn nicht honorierten Aspekte der menschlichen Arbeit als selbstverständlich betrachten (beispielsweise die Rücksichtnahme auf die Kollegen) oder dem Betrieb andere leistungspolitische Instrumente zur Verfügung stehen, mit deren Hilfe er Mindestnormen (etwa der Sauberkeit im Betrieb oder pfleglichen Behandlung von Maschinen und Werkzeugen) durchsetzt, ohne daß diese Tatsache der Normsetzung und -durchsetzung dem einzelnen Arbeiter besonders bewußt würde.

Von *partiellen* Leistungszielen kann eigentlich nur dann gesprochen werden, wenn der Lohnanreiz wichtige Teile der Arbeitsleistung vernachlässigt und wenn diese Vernachlässigung offenbar ist. Die Grenze zwischen globalen und partiellen Leistungszielen ist also im konkreten Fall schwer zu ziehen. Am eindeutigsten dürften in diesem Sinn partielle Lohnanreizsysteme dort vorliegen, wo bisher global geltende, etwa auf die Mengenleistung bezogene Leistungslöhne durch Qualitätsprämien, Einsparungsprämien, Prämien auf den Grad der Kapazitätsausnutzung der Anlage und anderes mehr ersetzt werden.

## b) Bedingungen der Setzung spezifischer Leistungsziele

Beim Idealtypus der klassischen Akkordarbeit sind alle Voraussetzungen für *globale spezifische* Leistungsziele gegeben.

Arbeitsteilung und Betriebsorganisation beschränken die gestellte Aufgabe auf den quantitativen Leistungsaspekt; gleiches gilt für die Behandlung der Maschinen und Werkzeuge, deren guter Zustand die Voraussetzung einer hohen Mengenleistung ist, ganz abgesehen davon, daß vom Arbeiter verschuldete Störungen sich oft in einer größeren Zahl von Stunden niederschlagen. Der klassische Einzelakkord ist darüber hinaus spezifisch, weil richtig angesetzte Zeit- und Arbeitsstudien mit einigermaßen ausreichender Annäherung sichern, daß alle besonderen Leistungsbedingungen oder Leistungserschwernisse, die vielleicht für die Mengenleistung Bedeutung haben, in der Vorgabezeit berücksichtigt sind und daß deren Verhältnis zur Ist-Zeit nur den tatsächlichen Grad der menschlichen Leistung widerspiegelt.

Klassische Einzelakkordarbeit stellt jedoch nur einen recht engen historischen und sachlichen Ausschnitt aus der Gesamtheit der in einer entwickelten Wirtschaft zu beobachtenden Arbeitsformen dar. Fast überall dort, wo menschliche Leistung anders in das Produktionsergebnis eingeht als in der besonderen Form arbeitsteiliger, rationalisierter Maschinenarbeit, wird die Setzung gleichzeitig spezifischer und globaler Leistungsziele aus technischen Gründen unmöglich. Dies gilt für die historisch älteren Formen handwerklicher Fertigung, die nicht zufällig oft »Qualitätsarbeit« genannt wird und bei der sich das Leistungsoptimum durch eine von Fall zu Fall wechselnde Resultante aus Schnelligkeit, Genauigkeit der Arbeit, aus Schönheit, ja selbst Individualität des Erzeugnisses definiert. Dies gilt aber auch für Arbeitsverrichtungen an hochtechnisierten Anlagen, deren wesentlicher Beitrag zum Produktionseffekt sich am besten mit der Katalysatorwirkung bestimmter

Verbindungen in bestimmten chemischen Reaktionen beschreiben läßt.

Hier kann der Lohnanreiz sich nur entweder *spezifischer partieller* oder *globaler unspezifischer* Meßgrößen bedienen. Er kann etwa bei handwerklicher Qualitätsarbeit Sonderprämien für Materialersparnis, Präzision des Werkstückes oder Einsparung von Arbeitszeit gewähren, das heißt genau definierte Leistungsziele setzen, die nur einen Teil des gesamten Arbeitsergebnisses abdecken, deren Erfüllung oder Nichterfüllung aufgrund größerer oder geringerer Leistungsintensität jedoch einwandfrei feststellbar und meßbar sind.

Ebenso kann Lohnanreiz bei der Überwachung mehr oder weniger autonomer technischer Prozesse den Arbeiter am Gesamtergebnis der Produktion beteiligen, ihn also an einem möglichst hohen Ausstoß seiner Anlage interessieren. Dieses globale Leistungsziel ist jedoch unspezifisch; seine Erreichung hängt nicht nur ab von »Arbeitswirksamkeit, Arbeitstempo und Arbeitsnutzung« (wie Böhrs die Aspekte des »menschlichen Leistungsanteils« definiert<sup>17</sup>), sondern von einer Fülle technischer Einflußgrößen, die nur zum Teil bei der »Leistungs«-Ermittlung eliminierbar sind.

#### *4. Intensität des Lohnanreizes und Art der Leistungsziele*

Hohe – insbesondere leistungsmaximierende – Anreizintensität eines Leistungslohnsystems ist nicht mit beliebigen Leistungszielen kombinierbar. Die Gründe hierfür liegen im Falle spezifischer Leistungsziele unmittelbar in der zu erwartenden Wirkung von Lohnanreizen auf Leistungsmotivation und Arbeitsverhalten. Demgegenüber läßt sich die Frage nach der Kompatibilität leistungsmaximierender Anreizintensität mit unspezifischen Leistungszielen nicht mehr nur in der engen Perspektive der Mechanik des Lohnanreizes beantworten, sondern verlangt den Rekurs auf generellere soziale Mechanismen.

##### *a) Der Fall spezifischer Leistungsziele*

Angesichts ihrer Konsequenzen für die Struktur der Arbeitsmotivation ist leistungsmaximierende Anreizintensität nur kompatibel mit spezifischen Leistungszielen, die zugleich global sind.

---

17 H. Böhrs, *Leistungslohn*, Wiesbaden 1959, S. 19.

Versucht der Betrieb, auch die Erfüllung partieller Leistungsziele (die wohl in jedem Fall der Natur der Sache nach spezifisch sind) mit leistungsmaximierenden Anreizen zu erzwingen, so muß er mit einer für ihn unerträglichen Veränderung und Verwerfung des Motivationsgefüges rechnen, hat doch ein solches Vorgehen fast zwangsläufig zur Folge, daß alle nicht vom Lohnanreiz abgedeckten Leistungsaspekte vernachlässigt werden.

Überall dort, wo sich die betrieblich notwendige Leistung als optimale Kombination verschiedener, voneinander weitgehend unabhängiger Leistungsaspekte definiert, von denen nur einzelne als explizite Leistungsziele isolierbar und setzbar sind, kann der Lohnanreiz nur die Rolle einer zusätzlichen Motivation darstellen, die zum Beispiel die Aufmerksamkeit des Arbeiters auf jene Aspekte seiner Arbeit zu lenken hat, die er sonst am ehesten zu vernachlässigen geneigt ist.

Spezifische Leistungsziele, die nur partiellen Charakter haben, sind also in jedem Fall mit leistungsmaximierender Wirkung von Lohnanreizen inkompatibel.

## b) Der Fall unspezifischer Leistungsziele

Die Frage, welche Anreizintensität unspezifische, und das heißt nahezu immer globale, Leistungsziele gestatten, kann so einfach nicht beantwortet werden.

Insofern die Setzung von zwar globalen, aber nicht spezifischen Leistungszielen nicht nur dem Bestreben des Betriebs entspringt, sich den Aufwand zu ersparen, der mit detaillierten Arbeitsablaufanalysen und der genauen Ermittlung von Leistungsvorgaben verbunden ist, muß sie als Konsequenz technischer Arbeits- und Produktionsverhältnisse verstanden werden, die deutlich von der für den klassischen Einzelakkord idealen Situation relativ wenig mechanisierter, stark arbeitsteiliger und standardisierter Serienfertigung abweichen.

Entscheidend ist in diesem Zusammenhang, daß unter solchen Produktions- und Arbeitsbedingungen das Produktionsergebnis, wie immer man es definiert und mißt, in seiner Höhe und in seinen Schwankungen den zu seinem Zustandekommen notwendigen Aufwand an menschlicher Arbeit nur sehr unvollkommen abbildet. Zwischen dem Input an Arbeitsleistung und der ihr entsprechenden Arbeitsbelastung einerseits und dem wie immer gemessenen Produktionsoutput und einem daran orientierten Leistungsverdienst andererseits läßt sich also keine direkte eindeutige Beziehung mehr herstellen. Die Ergebnis-Meßgröße und der

von ihr abhängige Leistungsverdienst können innerhalb eines mehr oder minder großen Spielraums anders variieren als die zur gleichen Zeit abgeforderte menschliche Leistung.

Dies hat zwei wesentliche Konsequenzen:

Einmal ist unter diesen Bedingungen der Leistungsverdienst vom Arbeitenden nicht mehr ohne weiteres beeinflussbar; in der Perspektive der funktionalen Logik von Lohnanreiz verliert damit die »Arbeitslast-Verdienst-Relation« einen Gutteil ihres unmittelbar motivierenden, konkreten, auf den Produktionsprozeß bezogenen, Leistungsdruck erzeugenden Wertes. Zugleich wird in dieser Situation der Leistungsverdienst über Schwankungen des Produktionsergebnisses dem Einfluß technischer Faktoren unterworfen, die der Einwirkung des Arbeitenden mehr oder minder entzogen sind. Ein technisch verursachter Rückgang der Leistungsverdienste verletzt jedoch – selbst wenn er, was keineswegs immer der Fall zu sein braucht, von einer Reduzierung der Arbeitsbelastung begleitet sein sollte – in gravierender Weise eben die Bedürfnisse des Arbeitenden, deren bessere Befriedigung zu ermöglichen Lohnanreize überhaupt erst legitimiert. Auf dem Einkommensniveau, wie es bislang fast stets und überall für Industriearbeiter charakteristisch war, wird der Geldbetrag, der, als zusätzlicher Verdienst, dem Arbeiter einen angemessenen Ausgleich für die Intensivierung seines Arbeitstempos oder eine sonstige Vergrößerung der Arbeitsmühe bot, nur in den seltensten Fällen durch eine entsprechende Arbeits erleichterung aufgewogen, wenn er als Einkommensverlust auftritt.

Insbesondere auf dem Hintergrund der elementaren Probleme, die unerwartete und ungewollte Verdienstminderungen für die Lebensführung des Arbeiters mit sich bringen, wird deutlich, daß Leistungslohnsysteme, die globale, aber unspezifische Leistungsziele setzen, zumindest immer dann mit hoher, leistungsmaximierender Anreizintensität inkompatibel sind, wenn der Betrieb aufgrund der herrschenden allgemeinen Bedingungen auf ein Mindestmaß an Legitimität seiner Leistungslohnpolitik achten muß.



## II. Leistungsentlohnung und betriebliche Lohnpolitik

### *1. Der Defensivcharakter betrieblicher Lohnpolitik und die lohnpolitische Neutralisierungsfunktion »leistungsgerechter« Lohnanreize*

Im Frühkapitalismus erfolgt die Lohnbildung überwiegend im einzelnen Industriebetrieb. Aufgrund der eindeutigen Übermacht des Arbeitgebers am Arbeitsmarkt, der jede Vergrößerung des Arbeitskräfteangebots zu einer relativen, wenn nicht absoluten Lohnsenkung benutzen konnte, war die Manipulation der Lohnhöhe eines der wichtigsten Mittel zur Steigerung von Betriebsertrag und Unternehmensgewinn.

Der Beginn kollektiver Interessenvertretung der Arbeitnehmer, die ersten Ansätze zur staatlichen Intervention und endlich die zunehmende relative Verknappung an Arbeitskräften leiteten – in den einzelnen Ländern, ja in den einzelnen Industrien früher oder später, im ganzen aber schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts beginnend – eine Stabilisierung des Arbeitsmarktes ein, ohne die hochentwickelte Volkswirtschaften kaum denkbar sind und in deren Konsequenz sich das Schwergewicht lohnpolitischer Entscheidungen vom einzelnen Betrieb auf die höheren Ebenen branchen- oder industrieweiter, wo nicht nationaler Tarifvereinbarungen oder staatlicher Entscheidungen verlagerte.

Bei stabilisierten und reglementierten Arbeitsmarktverhältnissen treten dem einzelnen Betrieb die Lohnsätze überwiegend als starre, unbeflußbare Größe gegenüber; eine Steigerung des Betriebsertrages kann nicht mehr von einer Senkung der Lohnsätze, sondern höchstens von einer Reduzierung der Lohnkosten erwartet werden. Diese neuen Bedingungen der Betriebsführung gaben nicht zuletzt den Anstoß zur allgemeinen Verbreitung von Leistungsentlohnung, deren Prinzip ja gerade darin besteht, bei gleichen direkten (und damit meist sinkenden indirekten) Lohnkosten pro Stück steigend industriellen Arbeitsverdienst mit steigenden Unternehmenserträgen zu vereinen.

Seitdem läßt sich die Lohnpolitik des Industriebetriebes, von wenigen Ausnahmesituationen abgesehen, ausreichend durch ihren defensiven Charakter definieren und mit den beiden komplementären Begriffen des Lohndrucks der Arbeiter und der Widerstandskraft des Betriebes beschreiben.

Dementsprechend resultiert die große Anziehungskraft der in den dreißiger und vierziger Jahren entwickelten und noch heute am weitesten verbreiteten Leistungslohnsysteme – die im folgenden unter dem Begriff des »entwickelten Zeitstudienakkords« zusammengefaßt seien<sup>18</sup> – in sehr hohem Maße daraus, daß sie dem Industriebetrieb die Möglichkeit zu geben versprechen, über das Entlohnungssystem auf die Leistung seiner Arbeiter einzuwirken, ohne deshalb eine eigenständige betriebliche Lohnpolitik betreiben zu müssen – was ja in aller Regel nur auf einem Niveau geschehen könnte, das deutlich über den tariflichen und ortsüblichen Sätzen liegt. Der entwickelte Zeitstudienakkord scheint, mit anderen Worten, eine lohnpolitische Neutralisierung des Lohnanreizes zu gestatten; der Schlüsselbegriff für die hierzu benutzten Techniken heißt »Leistungsgerechtigkeit«.

Dieses in der Bundesrepublik im Laufe der fünfziger Jahre durch die Kombination von einschlägigen tarifvertraglichen Bestimmungen, Arbeitsrechtsprechung und den Prinzipien des sogenannten »Refa«-Systems<sup>19</sup> hochgradig institutionalisierte Konzept von Leistungsentlohnung geht davon aus, daß sich der gesamte Stundenverdienst eines normalen Industriearbeiters in einem mindestens durchschnittlich organisierten und geführten Betrieb von drei klar umschriebenen Tatbeständen ableiten läßt:

1. dem allgemeinen Lohnniveau,
2. dem relativen Wert seiner Arbeit auf einem bestimmten Leistungsniveau,
3. dem Maße, in dem seine tatsächlich gezeigte Leistung dieses Leistungsniveau überschreitet.

Das *allgemeine Lohnniveau* wird gemäß der wirtschaftlichen Lage und

---

18 Vgl. S. 63 ff.

19 REFA bedeutete vor dem Zweiten Weltkrieg »Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung«, eine vor allem von der Metallindustrie getragene reine Arbeitgeber-einrichtung, die in den zwanziger Jahren gegründet worden war, um den einzelnen Betrieben überbetrieblich vergleichbare Akkordvorgabezeiten zur Verfügung zu stellen. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde der Name von dem neugegründeten »REFA-Verband für Arbeitsstudien« aufgenommen, der sich (allerdings nicht ganz unumstritten) als lohnpolitisch neutrale Instanz versteht und durch sein umfangreiches Schrifttum sowie insbesondere durch sein Quasimonopol in der Ausbildung von Arbeitsstudientechnikern sehr schnell wieder einen überragenden Einfluß auf die Leistungslohnpraxis der deutschen Industrie erlangte.

der Situation auf dem Arbeitsmarkt jenseits des Betriebes für ganze Industriezweige beziehungsweise Regionen von den organisierten Arbeitsmarktparteien, im Regelfalle in Tarifverhandlungen, festgesetzt. Die *Lohndifferenzierung* erfolgt – ausgehend vom allgemeinen tarifvertraglichen Lohnniveau – entweder in der einfacheren Form der tariflichen Lohngruppenstaffelung (und untersteht somit unmittelbar der Hoheit der Tarifvertragsparteien) oder mittels komplizierterer betrieblicher Verfahren, insbesondere der analytischen Arbeitsbewertung (die sich ihrerseits meist eng an die tarifvertraglichen Bestimmungen anlehnt).

Der Mindestsatz des Tarifvertrags oder der vielleicht etwas höhere, aber doch mehr oder minder direkt auf den Tarifvertrag bezogene Arbeitswertlohn stellt nicht nur die unterste Verdienstgarantie dar, sondern entspricht gleichzeitig dem *Lohn bei Normalleistung*, der sich im gleichen Maße erhöht, in dem die tatsächliche Leistung des einzelnen Arbeiters über dem Normwert liegt.

In dieser Konzeption hat der Betrieb überhaupt keine autonome Lohnentscheidung zu fällen. Soweit die im Betrieb gezahlten Löhne über den tariflichen Sätzen liegen, dienen sie nur der Abgeltung eindeutig definierter besonderer Arbeitsbelastungen oder Leistungen, und zwar gemäß Verfahren, die entweder von den Tarifverträgen ausdrücklich zugelassen oder durch mehr oder weniger stillschweigendes Übereinkommen der Tarifparteien sanktioniert sind.

Des weiteren definieren die meisten uns bekannten Tarifverträge den tariflichen Mindestlohn als Verdienst bei einer Leistung, die sich im wesentlichen, wenn auch nicht immer, mit der »Normalleistung« des entwickelten Zeitstudienakkordes gleichstellen läßt.

Die entwickelte Zeitstudienlehre konnte und kann unter bestimmten technischen Bedingungen auch heute noch beanspruchen, dem Betrieb ein Instrument der Leistungspolitik zu liefern, das es ihm ermöglicht, den Lohndruck der Arbeiter abzufangen und ihm nur in dem Maße entgegenzukommen, in dem gesteigerte Leistung höhere Löhne bei gleichen direkten Lohnkosten gestattet. Es steht wohl außer Zweifel, daß die Schnelligkeit, mit der sich in den dreißiger und vierziger Jahren unseres Jahrhunderts die entwickelten Systeme des Zeitstudienakkordes, die nicht mehr wie ihre tayloristischen Vorgänger von der jeweiligen Höchstleistung, sondern von einer als allgemeinverbindlich betrachteten »Normalleistung« ausgehen, in allen größeren Industrieländern durchsetzten, in erster Linie Konsequenz der lohnpolitischen Defensivwirkung ist, die sich aus der »Leistungsgerechtigkeit« der von ihnen ermittelten Leistungsnormen ergibt.

»Leistungsgerechtigkeit« bedeutet in diesem Zusammenhang Gleichmäßigkeit der Leistungsverdienstchancen, unabhängig von den besonderen technischen Bedingungen der einzelnen nebeneinander bestehenden oder im Zeitablauf aufeinander folgenden Arbeitsverrichtungen. Leistungsgerechtigkeit bedeutet insbesondere, daß bei gleicher Leistungshergabe niemals mehr und niemals weniger verdient wird als früher an der gleichen oder als bei einer anderen ähnlichen Arbeit.

Die verschiedenen Verfahren, die zur Sicherung der Leistungsgerechtigkeit der Akkordvorgaben entwickelt wurden, und die von ihnen stets beanspruchte »Wissenschaftlichkeit« und »Objektivität« erfüllen einen doppelten Zweck:

Sie sichern einmal – im Prinzip – den Arbeiter gegen eine Verschlechterung der Beziehung zwischen Leistung und Lohn, gegen eine Vergrößerung der »Disparität« zwischen Arbeitsmühe und Arbeitsentgelt (Baldamus), gegen die traditionelle Praxis der »Akkordschere«<sup>19a</sup>. Insofern stellen sie eine der wichtigsten Vorbedingungen für die allgemeine Akzeptierung des Zeitstudienakkordes durch die Arbeiter und ihre Organisationen dar, brachten sie doch einen unzweifelhaften Fortschritt gegenüber den früheren Formen und Praktiken des Lohnanreizes.

Gleichzeitig nehmen sie den Arbeitern jegliche Möglichkeit, ihren Lohndruck im Betrieb im Hinblick auf ihre Leistungsverdienste geltend zu machen: Leistungsgerechte Akkorde bieten im Prinzip weder Anlässe und Präzedenzfälle, noch belassen sie den Arbeitern Argumente, um an der Legitimität des bestehenden Zustandes zu zweifeln und seine Verbesserung zu fordern. So sehr die theoretischen Grundlagen des entwickelten Zeitstudienakkordes umstritten sind, so geschlossen und unangreifbar wirkt doch im allgemeinen die Argumentation, mit der ein Zeitstudienmann die Richtigkeit eines Akkordsatzes zu begründen vermag. Der einzelne Arbeiter kann dem höchstens das Gefühl entgegensetzen, daß etwas nicht stimme; den Nachweis der Unrichtigkeit wird auch – außer bei flagranten Verstößen gegen die Regeln des Systems – sein Betriebsrat nur selten zu erbringen in der Lage sein.

Die These von der Objektivität der Vorgabezeitermittlung, damit aber von der lohnpolitischen Irrelevanz der bei systemgerechter Leistungsentlohnung erzielten übertariflichen Verdienste findet in neuerer Zeit zunehmend auch im Arbeitsrecht Eingang. So bestreitet eine Reihe von Autoren, daß das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 56 des Betr.VG auch für die Festsetzung einzelner Akkordsätze und nicht nur

---

19a Vgl. W. Baldamus, *Der gerechte Lohn*, Stuttgart 1960,

für die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung neuer Entlohnungsmethoden und -systeme gälte; bei der einzelnen Vorgabezeit handelt es sich ja um eine Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Prinzipien, die ihrer Natur nach einer Vereinbarung nicht zugänglich seien.<sup>20</sup>

Im übrigen ist es wohl kein Zufall, daß der Beginn der entwickelten Zeitstudiensysteme in Deutschland mit den besonderen lohnpolitischen Bedingungen der Wirtschaftskrise und des Dritten Reiches zusammenfällt. Der Begriff der »Normalleistung«, auf welche die Vorgabezeit abgestellt sein müsse, erscheint erstmalig im zweiten Refa-Buch von 1933. Daß man nun nicht mehr, wie in den tayloristischen Anfangszeiten der Zeitstudienlehre, die Akkordsätze an der durch Zeitstudien ermittelten Höchstleistung orientierte, denen man den zu verdienenden Höchstlohn gegenüber setzte, sondern sozusagen von unten aufbaute und auf diese Weise das in den Tarifverträgen beziehungsweise Tarifordnungen fixierte allgemeine Mindestlohniveau auch mit einem im Anspruch ebenso allgemeinen Mindestleistungsniveau gleichsetzte, entsprach genau den Bedürfnissen einer Periode, welche der doppelten Notwendigkeit von Anreiz und Steigerung der menschlichen Leistung auf der einen, von straffer Kontrolle der gesamten Lohnsumme und der einzelnen Verdienste auf der anderen Seite zu gehorchen hatte. Erst der Normalleistungsbegriff machte es möglich, ohne Abbau des Lohnanreizes Höchstgrenzen für Arbeitsverdienste zu setzen, ohne daß man in jedem konkreten Einzelfalle über die »Gerechtigkeit« der mit den Akkordsätzen erzielbaren Verdienste hätte debattieren müssen. Es genügte ja festzustellen, daß die menschliche Leistung nicht mehr als etwa 125 Prozent der Normalleistung betragen könne; hieraus läßt sich dann ohne weiteres ableiten, daß Akkordverdienste von mehr als 125 Prozent des Tariflohnes nur durch »ungerechte«, großzügige Vorgabezeiten zustande kommen konnten und folglich eine untragbare Bevorzugung einzelner Arbeiter und eine entsprechende Benachteiligung ihrer Kollegen bedeuteten.

Die vom entwickelten Zeitstudienakkord gebotene Möglichkeit, anhand eines eindrucksvollen und weitgehend (wenn auch keineswegs vollständig) geschlossenen Systems von Begriffen und Verfahren nicht nur die Richtigkeit des einzelnen Akkordsatzes, sondern die Undiskutierbarkeit der mit ihnen erzielten Verdienste nachzuweisen, erklärt auch, warum man auch noch da und dort, wenn und wo die technischen

---

20 Vgl. hierzu u. a. R. Dietz, D. Gaul, M. L. Hilger, W. Siebert, *Probleme des Akkordrechts*, Heidelberg 1957, sowie R. Dietz, D. Gaul, M. L. Hilger, *Akkord und Prämie*, Heidelberg 21967.

Voraussetzungen seiner Anwendbarkeit höchst zweifelhaft sind, wenigstens einen Teil seiner Prinzipien und der von ihm ableitbaren Normen zu retten sucht.

## *2. Die technischen Grenzen »leistungsgerechter« Lohnanreize*

Die Anwendbarkeit entwickelter Zeitstudienakkorde ist an zwei Bedingungen gebunden, daß es nämlich – in der Terminologie des vorausgehenden Kapitels – möglich sei, die menschliche Leistung durch spezifische Leistungsvorgaben einigermaßen genau zu erfassen und durch globale Leistungsziele alle Aspekte der vom Arbeiter abverlangten Leistung abzudecken und in ihren Variationen durch entsprechende Schwankungen des Leistungsverdienstes zu honorieren.

Wenn nur eine dieser beiden Bedingungen nicht oder nicht mehr zutrifft, sind zwar immer noch Lohnanreize möglich, können sich diese vielleicht auch noch der Techniken und Formen des entwickelten Zeitstudienakkords bedienen, ist der Betrieb jedoch außerstande, den Lohndruck der »nach Leistung« entlohten Arbeiter in vollem Umfang abzufangen und zu neutralisieren.

In dem Maße, in dem aufgrund neuer oder seit jeher vom Idealtypus der teilmechanisierten Serienfertigung abweichender technischer Bedingungen die Verfahren fragwürdig werden, mit denen bisher die »Leistungsgerechtigkeit« der Akkorde gesichert wurde oder überhaupt gesichert werden kann, ist damit zu rechnen, daß ähnliche Arbeiten verschiedene Leistungsverdienstchancen bieten, daß bei einer Revision der Akkordsätze oder Vorgabezeiten anlässlich technischer oder organisatorischer Veränderungen die zu erzielenden Verdienste bei gleichem Leistungsgrad höher oder niedriger sind als vorher, daß endlich Faktoren, die bei der Ermittlung der Leistungsvorgaben nicht berücksichtigt wurden oder nicht berücksichtigt werden konnten, im weiteren diese Vorgaben einmal reichlich und einmal knapp werden lassen.

Um so weniger wird es damit dem Betrieb möglich, einen bestimmten Leistungslohnsatz und einen mit ihm erzielten Leistungsverdienst als objektive und jenseits jeder Diskussion und Verhandlung liegende Größe zu deklarieren. Um so mehr wird es damit von der spontanen oder organisierten Verhandlungsstärke der beiden Sozialparteien abhängen, ob und in welchem Ausmaß der Betrieb gezwungen ist, Reklamationen der Arbeiter gegen kurz- oder langfristige Variationen oder gegen interpersonale Differenzen der Leistungsverdienste stattzugeben.

In gewisser Weise kehrt der Industriebetrieb somit zum Ausgangs-

punkt der Leistungsentlohnung zurück. Der Verhandlungscharakter von Leistungslohnsätzen<sup>21</sup>, von dem sich ja selbst die üblichen traditionellen Bezeichnungen dieser Lohnform als »Akkord« oder »Gedinge« ableiten lassen und den der entwickelte Zeitstudienakkord unter bestimmten technischen Bedingungen zu eliminieren beanspruchte und vielleicht auch verstand, gewinnt nunmehr wieder zunehmende Aktualität. Lohnanreiz ist zusehends nicht möglich, ohne daß der einzelne Industriebetrieb lohnpolitische Entscheidungen trifft, lohnpolitische Verantwortung übernimmt.

Der offene oder versteckte Verhandlungscharakter des Leistungslohnes hat jedoch nunmehr eine ganz andere lohnpolitische Bedeutung als vor einigen Jahrzehnten, vor dem Auftreten des primitiven oder entwickelten Zeitstudienakkordes. Einmal haben sich die außerbetrieblichen und auch die institutionalisierten betrieblichen Bedingungen des Aushandelns grundlegend verändert und das Kräfteverhältnis zwar nicht eindeutig zugunsten der Arbeiter verschoben, doch einen gewissen Ausgleich gebracht. Darüber hinaus erzwingen die technischen Bedingungen von Arbeit und Produktion, die den entwickelten Zeitstudienakkord unanwendbar machen, neue Formen der Leistungs politik und Leistungsbeeinflussung, die ihrerseits den Lohndruck der Arbeiter wirksamer machen können.

Der klassische Leistungslohn tayloristischer oder nachtayloristischer Prägung ging davon aus, daß »alles, was zu Nutzen des technischen Betriebes vom Arbeiter zu wünschen oder zu verlangen ist ... einerseits unbedingt verlangt, andererseits aber auch unbedingt vergütet bzw. entsprechend bezahlt werden« muß.<sup>22</sup> Arbeitssituationen, wie sie vom technischen Fortschritt in zunehmender Zahl geschaffen und in manchen Teilen der Industrie, wie in hüttentechnischen Betrieben, unter bestimmten Aspekten seit langem zu beobachten sind, gestatten es hingegen nicht, den Arbeiter unbedingt für alles zu bezahlen, was von ihm verlangt wird. Je weniger das Produktionsergebnis oder einer seiner Aspekte als adäquater Ausdruck für die menschliche Leistungshergabe dienen kann, desto weniger ist es auch möglich, den Arbeiter durch den Mechanismus eines Lohnanreizsystems für das Produktionsergebnis verantwortlich zu machen, für seine Mehrung zu belohnen und für seine Minderung zu bestrafen. Dies gilt schon bei kurzfristiger, sozusagen alltäglicher Betrachtung, besonders aber in langfristiger Perspektive, in der allein so wichtige und wirtschaftlich relevante »Leistungen«

---

21 Vgl. hierzu Teil B, insbesondere Kap. II, und den 2. Abschnitt von Kapitel IV.

22 E. Juon, »Lohnfragen in hüttentechnischen Betrieben«, in: *Stahl und Eisen*, 33. Jg. 1913, Heft 24, S. 977.

wie schonender Umgang mit den immer kostbareren Aggregaten sichtbar werden.

Unabhängig davon, ob Leistungsentlohnung besteht oder nicht, ist unter solchen technischen Bedingungen das Betriebsergebnis kurzfristig oder langfristig auch vom guten Willen des Arbeiters, seinem raschen Reaktionsvermögen, seinem sicheren Instinkt, seinem Gefühl für technische Zusammenhänge und seiner selbstverständlichen Einfügung in die immer kompliziertere Arbeits- und Betriebsorganisation abhängig.

Eine derartige Beziehung zwischen dem Arbeiter und dem Betriebsergebnis, die sich durch die Unmöglichkeit zum Einsatz gleichzeitig globaler und spezifischer Lohnanreize charakterisiert, zwingt den Betrieb zunächst dazu, auch nur den Anschein von Ungerechtigkeiten in der Handhabung der Leistungsentlohnung zu vermeiden. Er hätte andernfalls mit ziemlicher Sicherheit eine Reduzierung der Betriebs- und Arbeitsloyalität zu erwarten, in deren Konsequenz alle Leistungsaspekte vernachlässigt würden, die nicht vom Lohnanreiz abgedeckt werden. Die wirtschaftlichen Folgen – mangelnde Rücksicht auf die technischen Einrichtungen, Verschleuderung von Rohmaterial, Störungen im innerbetrieblichen Ablauf usw. – könnten ein Ausmaß annehmen, das selbst straff organisierte Leistungszurückhaltung als harmlos erscheinen läßt. Darüber hinaus bieten die neuen Arbeits- und Produktionsbedingungen, bietet die Abhängigkeit des Betriebs von ihrem guten Willen und ihrer Loyalität dem Lohndruck der Arbeiter bisher unbekannte Chancen, sich durchzusetzen.

So erklärt es sich auch, warum gerade viele Betriebs- und Abteilungsleiter geneigt sind (oder sich gezwungen sehen), die Reklamation ihrer Belegschaft gegen tatsächliche oder vermeintliche Ungerechtigkeiten des Leistungslohns oder gar ihre Forderungen nach höherem Lohn oder höheren Verdienstchancen zu unterstützen. Die Aufgabe dieser Männer, nämlich mit den vorhandenen Betriebsanlagen möglichst gut zu produzieren, wird ja am ehesten erschwert, wenn eine falsche (oder nicht getroffene) Entscheidung Rückwirkungen auf die Leistung hat. Sie wissen am besten, wann es leistungspolitisch noch sinnvoll ist oder im Gegenteil gefährlich wird, die Funktionsprinzipien von Lohnanreiz strikt einzuhalten.<sup>23</sup>

---

23 Hierzu ein Zitat eines Befragten aus dem Personalmanagement: »Der Leistungslohn funktioniert für die Betriebsleute soweit gut, als er die Belegschaft zufriedenstellt. Da mag er noch so gut oder schlecht sein. Die Betriebsleitung wird alles tun, um diesen Zustand beizubehalten, weil erstens damit Ruhe im Betrieb ist, andererseits (ja) die bisherige Leistung erbracht wird. Die Ruhe im Betrieb geht über alles.«



### *3. Lohndruck und Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Widerstandskraft des Betriebs*

Nun bedeutet freilich erhöhte Chance der Arbeiter, ihr Lohninteresse durchzusetzen – wie sie bei Aufrechterhaltung von Leistungsentlohnung unter technischen Bedingungen besteht, die für eine lohnpolitische Neutralisierung von Lohnanreizen ungünstig sind –, keineswegs, daß sich der Betrieb auch tatsächlich einem mehr oder minder unbegrenzten Lohndruck gegenübersehen müßte. Wäre dies der Fall, so lägen heute wohl fast überall, wo unter den genannten Bedingungen Leistungsentlohnung noch praktiziert wird, die effektiven Leistungsverdienste weit höher.

In Wirklichkeit scheint bei der großen Mehrzahl der Arbeiter die Verfolgung ihres Lohninteresses durch ziemlich konkrete Vorstellungen darüber gedrosselt zu werden, was »einem zusteht«, was man verlangen darf und was man dem Betrieb zumuten kann. Industriearbeit setzt im Regelfall einen recht hohen Grad von Identifizierung mit dem technisch-organisatorischen Produktionssystem des Betriebs voraus, und soweit dem nicht ein ungewöhnlich hoher Grad an politischem Bewußtsein und ein besonders artikuliertes – und spezifisch strukturiertes – Gesellschaftsbild entgegenstehen, erzeugt dies auch eine weitgehende Akzeptierung, ja Internalisierung der das Produktionssystem überformenden allgemeinen Ordnungsprinzipien, in denen sich betriebliche Herrschaft manifestiert. Das zunächst scheinbar nur technische Prinzip »leistungsgerechter« Lohnanreize spiegelt insofern einen grundlegenden Tatbestand des betrieblichen Herrschaftssystems wider, als der Betrieb davon ausgehen kann, hiermit zumindest in gewissem Maß auch dem Gerechtigkeitsanspruch des Arbeiters Genüge zu tun, indem er ihm die Chance bietet, sein Lohninteresse zu verfolgen, ohne mit den Interessen des Betriebs in Konflikt zu geraten.

Das Verhalten der weit überwiegenden Mehrheit der Industriearbeiterschaft gegenüber Lohnanreizen läßt sich nur dann erklären, wenn man unterstellt, daß sie – offen oder stillschweigend – dem Betrieb das Recht zusprechen, Teile ihres Verdienstes an die Leistung zu binden, sofern dies nur einigermaßen durch die Einflußgrößen der eigenen Arbeitsbelastung gerechtfertigt ist und soweit sich hieraus keine Verdienstvariationen ergeben, die ihre wirtschaftlichen Grundbedürfnisse flagrant verletzen.

So spricht auch vieles dafür, daß die Praktiken des Bremsens und der Leistungszurückhaltung als dominantes Verhalten überwiegend den Anfangszeiten der Leistungsentlohnung zuzuordnen sind, wo sie als le-

gitime Verteidigung gegen den erhöhten Leistungsdruck erscheinen, den der Betrieb mittels Lohnanreizen ausübt, und höchstens nebenbei als Mittel zur Durchsetzung des Lohninteresses. In dem Maße, in dem Leistungsentlohnung als selbstverständlicher Aspekt des Arbeiterschicksals empfunden wird, verlagert sich die Zielrichtung der »Akkordpolitik der Arbeiter« (Max Weber) dann darauf, sich im System einzurichten und zum Beispiel durch genaue Planung der eigenen Leistung, durch Ausnutzung aller Vorteile oder durch Bildung von Reserven (Akkordverdienste oder erarbeitete Vorgabeminuten, die man nicht abrechnet, sondern zur späteren Verwendung »in den Keller drückt«, in den »Topf« oder in die »Schublade« steckt) zu verhindern, daß als unvermeidlich betrachtete kleinere Ungenauigkeiten des Akkordes wie auch Schwankungen in der eigenen Leistungsdisposition sich auf den Verdienst auswirken und mit dem übergeordneten Interesse der Verdienststabilität kollidieren.

Allerdings wandelt sich der Gerechtigkeitsanspruch oder – genauer gesagt – das, was der Arbeiter glaubt, beanspruchen zu dürfen, mit dem Wandel der Lohnformen und ihrer Handhabung. Das Maß, in dem die Arbeiter sich berechtigt glauben, ihre Lohninteressen im Betrieb – immer jenseits der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, deren Rolle für Einkommensverbesserungen in den Augen der Arbeiter zentral ist und deren Legitimität sich aus ganz anderen Zusammenhängen und Konzepten ableitet – zu verfolgen, ist somit im wesentlichen eine Widerspiegelung der Leistungs- und Leistungslohnpolitik des Betriebes; der Lohndruck der Arbeiter und die Widerstandskraft des Betriebes gegen ihn ergeben sich aus den gleichen Strukturelementen betrieblicher Situation.

Dies sei an zwei idealtypischen Konstellationen illustriert:

Ein Betrieb mit einer lohnintensiven Fertigung, der mit harter Konkurrenz auf den Absatzmärkten rechnen muß und wegen wenig wachsender Nachfrage nach seinen Erzeugnissen nur geringe Möglichkeiten hat, im Zuge von Kapazitätsausweitungen oder besserer Kapazitätsausnutzung ohne große Investitionen die Arbeitsproduktivität zu steigern oder die Stückkosten zu senken, verfügt über nur geringe objektive Möglichkeiten, betriebliche Lohndrift (also eine Steigerung der Effektivverdienste über die tariflichen Mindestsätze hinaus) zuzulassen. Er kann dies auch seinen Arbeitern mit glaubwürdigen Argumenten – über die Beziehung zwischen individuellem Lohnsatz, Lohnkosten je Stück, Absatzchancen der Erzeugung und Sicherheit der Arbeitsplätze – plausibel machen.

Die Situation eines solchen Betriebes, in dem dann auch in aller Regel

wegen der lohnintensiven, also wenig mechanisierten Fertigung und des geringen Umfanges technisch-organisatorischer Veränderungen günstige Voraussetzung für den Einsatz »leistungsgerechter« Lohnanreize angenommen werden dürfen, charakterisiert sich durch das Zusammentreffen niederen über die Praxis der Leistungsentlohnung vermittelten Lohndrucks seiner Arbeiter und hoher eigener Widerstandskraft gegenüber diesem Lohndruck.

Ganz anders ist die Situation dort, wo die Fertigung sehr kapitalintensiv ist, die Lohnkosten nur mehr eine untergeordnete Position der gesamten Ertragsrechnung darstellen, die Absatzmärkte durch oligopolistische Praktiken (erleichtert durch fortgeschrittene Unternehmens- und Betriebskonzentration) »geordnet« sind und auf dem Hintergrund langfristiger Expansionstendenzen kontinuierliche oder schubweise technische Verbesserungen zu einer nachhaltigen Steigerung der Arbeitsproduktivität führen.

In Betrieben dieser Art ist es einerseits – zunächst objektiv, dann zunehmend aber auch subjektiv – nicht mehr möglich, die Logik »leistungsgerechter« Lohnanreize zu benutzen, um die Arbeiter auf einen lohndruckdrosselnden Gerechtigkeitsanspruch festzulegen. Andererseits verfügt ein solcher Betrieb im Regelfall über eine beträchtliche Marge, innerhalb derer betriebliche Lohnerhöhungen betriebswirtschaftlich unproblematisch erscheinen – was auch den Arbeitern und ihren Vertretern nicht verborgen bleiben kann. Hier ist infolgedessen mit einer Konstellation zu rechnen, in der deutlich geringerer objektiver und argumentativer Widerstandskraft des Betriebs ein wesentlich höherer Lohndruck der Arbeiter gegenübertritt, wenn weiterhin am Prinzip des Lohnanreizes festgehalten wird.

Nun ist auch in kapitalintensiven und hochmechanisierten Betrieben die Bindung der Löhne an einen wie immer definierten Arbeitsertrag nicht notwendigerweise sinnlos. Im Gegenteil: Angesichts der hohen Stoffkosten und Kapitaldienste kann ja schon eine kleine Verbesserung in der Ausnutzung der technischen Anlagen oder eine kleine Verringerung der Ausschußquote Kostenersparnisse zur Folge haben, die selbst hohe Mehrverdienste weit überkompensieren, verspricht also eine Beeinflussung des Arbeitsverhaltens über Lohnanreize vielfach besonders hohe Erträge.

Folgt der Betrieb dieser betriebswirtschaftlichen Logik, so begibt er sich allerdings auf einen Weg, der lohnpolitisch höchst problematisch ist:

Die beiden Formen des Lohnanreizes, die ihm noch verbleiben, nachdem seine besonderen technischen Bedingungen den Einsatz von Leistungslohnformen mit gleichzeitig globalen und spezifischen Leistungs-

zielen verbieten, nämlich Prämien mit globalen, aber unspezifischen oder spezifischen, aber partiellen Leistungszielen, honorieren ja definitionsgemäß nicht mehr wie klassische Zeitstudienakkorde nur die menschliche Leistungshergabe, sondern zumindest auch in einem je nach den technischen Bedingungen und den Lohnanreizsystemen wechselnden Maße die technisch-organisatorisch bedingte Arbeitsproduktivität. Leistungsentlohnung wird dann tendenziell immer auch Beteiligung der Arbeiter am Produktivitätsanstieg ihrer Anlage, ihrer Abteilung oder ihres Werkes.

Die Argumentation mit der Leistungsbezogenheit des Lohnes verliert dann ihren defensiven Charakter. Produktivitätsorientierte Lohnanreizsysteme können den Lohndruck der Arbeiter nicht mehr a priori auf den Spielraum begrenzen, der – ausgehend vom tariflichen Mindestlohniveau – durch das Verhältnis zwischen Normalleistung und menschlicher Höchstleistung bezeichnet wird. Sie lenken darüber hinaus auch den Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter eben in diejenige Richtung, in der ihm der Betrieb am wenigsten Widerstand entgegensetzen kann, nämlich in Richtung auf Beteiligung an der gestiegenen Produktivität der Arbeit.

Je mehr das Lohnsystem eines Betriebs produktivitätsbezogen oder produktivitätsorientiert ist, desto sicherer und stärker steigen die Löhne in Perioden wirtschaftlicher Expansion, und zwar über die Zunahme der Tariflöhne hinaus. Der Betrieb kann wohl im Einzelfalle immer wieder versuchen, mit dem klassischen und im System des Zeitstudienakkordes legitimen Verweis auf technische Verbesserungen Revisionen der Lohnanreizsysteme durchzusetzen, um die Leistungsverdienste zu stabilisieren. Er stößt hierbei jedoch sehr bald auf den Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter, den er selbst durch das System nicht produktivitätsneutraler Lohnanreize erzeugt hat und den in größerem Maße zu verletzen ihm die neuen technischen Bedingungen der Arbeit kaum mehr gestatten.

Nun ist einzelwirtschaftlich gesehen ein Anstieg der Löhne proportional zur Erhöhung der Produktivität unbedenklich, da ja auch die Erträge mindestens im gleichen Maße steigen. Doch ist der einzelne Betrieb in vielfältiger Weise mit der Wirtschaft seiner Region und mit der Lage der verwandten und in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung mit ihm verflochtenen Industriezweige verbunden. Kaum ein Betrieb kann es sich gestatten, die Löhne seiner Belegschaft über ein bestimmtes Niveau steigen zu lassen, auch wenn die Lohnsumme dann noch weit unter dem liegen würde, was sich mit einer rentablen Betriebsführung vereinbaren ließe, und selbst dann, wenn die produktivitätssteigernde

Wirkung weiterer Lohnerhöhungen positive Konsequenzen für die Ertragsrechnung hätte. So sind unter den heute in allen industrialisierten Volkswirtschaften herrschenden Arbeitsmarktbedingungen in einer Wirtschaftsregion Diskrepanzen im Lohnniveau zweier Betriebe mit gemeinsamem Rekrutierungsgebiet der Arbeitskräfte nur bis zu einem bestimmten Ausmaß möglich.

Damit haben Spitzenlöhne eines einzelnen Betriebes einen Ausbreitungseffekt, der über kurz oder lang – beispielsweise über höhere Preise für Zulieferungen und Dienstleistungen – wieder auf den Ausgangspunkt zurückschlägt.

Ein Betrieb, der durch seine Lohnpolitik das Gleichgewicht des örtlichen oder regionalen Arbeitsmarktes grundlegend stört, hat mit einer doppelten Konsequenz zu rechnen: Einmal wird er auf massiven Widerstand aller anderen, benachbarten Betriebe stoßen, einen Widerstand, dem sich gerade die auf gute Public Relations und in ihrer großen Mehrzahl stets auf Zusammenarbeit, wo nicht Zusammenschluß bedachten hochtechnisierten Betriebe am wenigsten aussetzen wollen. Zum anderen zwingen höhere Löhne diese benachbarten Betriebe geringerer Kapitalintensität fast notwendig zu Preiserhöhungen, die sich ihrerseits wieder in höheren Kosten für eine Fülle von Dienstleistungen oder Zulieferungen niederschlagen, die in der Wirtschaftsrechnung des die Lohnbewegung initiiierenden Betriebs vielleicht stärker ins Gewicht fallen als die Erhöhung seiner eigenen Lohnsumme.

Das gleiche Problem kann sich übrigens auch innerhalb eines Industriebetriebes stellen, der aus mehreren Teilen mit verschiedenem technischem Entwicklungsstand und verschiedenen Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung besteht. Selbst wenn die Diskrepanz im Produktivitätszuwachs der einzelnen Abteilungen eines Betriebes geringer sein sollte, als dies zwischen den regional verbundenen Betrieben verschiedener Industriezweige der Fall ist, wird doch ein eventuell neu auftretendes Lohngefälle zwischen verschiedenen Teilen eines Betriebes weitaus rascher und deutlicher wahrgenommen<sup>24</sup> und Anlaß von Gegenreaktionen der Benachteiligten.

Sonst sind Lohnanreizen, die mehr oder minder direkt an die Entwicklung einzelbetrieblicher Produktivität oder gar die Produktivität einer Betriebsabteilung oder einer einzelnen Anlage gekoppelt sind, über die genannte Ausbreitungstendenz deutliche, mehr oder minder

---

24 Die Empfindlichkeit der Lohnrelationen zwischen den Betrieben eines gemischten Hüttenwerkes spielt bei der Entstehung der Krise des Leistungslohnes in der Stahlindustrie eine erhebliche Rolle und wird in Teil C, Kapitel IV, ausführlich analysiert.

enge Grenzen gesetzt. Sind diese Grenzen erreicht, wird – um den Lohnanstieg zu bremsen – der Zusammenhang zwischen Lohn und Produktivität gelockert, so kann dies – will man nicht mit dem eben erst erzeugten neuen Anspruch der Arbeiten in offenen Konflikt geraten – nur geschehen, indem sich gleichzeitig die Befriedigung eines bisher kaum artikulierten Bedürfnisses, die Stabilität der Verdienste, erhöht.

Darf oder kann der Prämienverdienst nicht weiter steigen, obwohl Produktion und Produktivität nach wie vor zunehmen, so muß der Betrieb den Lohnanreiz ganz oder teilweise opfern.

### III. Leistungsentlohnung und ihre technischen Bedingungen in hüttentechnischen Produktionsbetrieben

#### 1. Die Relevanz der technischen Produktions- und Arbeitsverhältnisse

Lohnanreize als Instrument betrieblicher Leistungspolitik sind – so hat es sich in Kapitel I gezeigt – in mehrfacher Weise mit den technischen Produktions- und Arbeitsbedingungen verbunden, in die sie einwirken. Des weiteren ergab sich, insbesondere in Kapitel II, daß auch die lohnpolitische Problematik von Leistungsentlohnung nicht von den technischen Bedingungen getrennt werden kann.

Ohne in Details eintreten zu können, scheint es doch dringend notwendig, in dieser doppelten Perspektive die besonderen, für die zentralen Betriebsabteilungen eines Hüttenwerkes typischen technischen Bedingungen mit einem möglichst einfachen Ausdruck zu charakterisieren.<sup>25</sup>

Hierzu seien zwei komplementäre Meßgrößen verwendet: die leistungspolitische *Notwendigkeit* von Lohnanreiz, die angibt, wie groß das betriebliche Interesse daran ist, im Hinblick auf ein optimales Ergebnis das menschliche Arbeitsverhalten durch Lohnanreize zu beeinflussen; und die technische *Schwierigkeit* zur Setzung »leistungsgerechter« Lohnanreize, die insbesondere angibt, in welchem Grade es möglich ist oder nicht, aus Variationen des Produktionsergebnisses auf Variationen der Leistung der jeweiligen Belegschaftsgruppen zu schließen.

---

25 Diese Charakterisierung stützt sich auf ausführliche Analysen, die anhand betrieblicher Unterlagen über die einzelnen Produktionsbetriebe, auf der Grundlage von bei den Erhebungen gesammelten technischen Informationen und insbesondere mit Hilfe einer Reihe von Fragen aus den Arbeiterinterviews vorgenommen worden waren, wobei sich, wann immer es möglich war, »objektive« Informationen mit den Aussagen der Arbeiter zu konfrontieren, diese als sehr zuverlässige Informationen erwiesen. Aus Raumgründen war es jedoch unmöglich, diese Analysen, die im hektographierten Untersuchungsbericht einen eigenen Teil mit etwa 130 Seiten beanspruchten, hier im einzelnen darzustellen.

Zu Details sei auf den hektographierten Untersuchungsbericht, Teil II in Band I, S. 163 ff., verwiesen.

Die *Notwendigkeit von Lohnanreizen* resultiert einmal aus der Art der Arbeitsverrichtungen und Arbeitsbelastungen: Je schwerer eine Arbeit ist, je mehr sie als belastend empfunden wird, je weniger Verantwortung, Interessantheit, Aufstiegschancen oder sonstige psychologische und soziale Aspekte und Begleiterscheinungen der Arbeit eine Identifizierung mit ihr auf einem hohen Leistungsniveau gestatten, je mehr mit einem Wort der Steigerung der Arbeitsleistung oder der Einhaltung eines guten Leistungsniveaus physiologische, psychologische oder soziale Widerstände entgegenstehen, die nicht von positiven Arbeitsmotivationen und Arbeitsantrieben kompensiert oder überdeckt werden können, desto wichtiger ist es für den Betrieb, durch Leistungsentlohnung diese Widerstände zu überwinden oder die vorhandenen positiven Arbeitsantriebe zu stärken und zu stützen. Die Notwendigkeit von Lohnanreizen ist weiterhin um so größer, je mehr Möglichkeiten der Arbeiter hat, seine eigene Arbeitsintensität zu bestimmen und hierdurch das Betriebsergebnis zu beeinflussen, während andererseits die dem menschlichen Einfluß gezogenen Grenzen – sobald sie der Arbeiter einmal akzeptiert hat – vielfach zugleich auch eine soziale oder psychologische Situation mit hohem »Aufforderungscharakter« erzeugen, die ihrerseits die leistungsfördernden Arbeitsantriebe zu verstärken pflegt.

Die *Schwierigkeit von Lohnanreizen* ist zwar technisch verursacht, erhält aber ihre Relevanz erst aus bestimmten lohnpolitischen Konstellationen. Die allgemeinen wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse; das Bedürfnis der Arbeiter nach Sicherung ihres Nominal- und Real Einkommens, wie ihre Fähigkeit, ihr hieraus resultierendes Interesse durchzusetzen; endlich das Bestreben der Werksleitungen nach Kontrolle der Lohnsumme – sie können die Verwendung von Lohnanreizen für den Betrieb um so schwieriger machen, je weniger es möglich ist, einer gegebenen Variation des Produktionsergebnisses oder einzelner seiner Aspekte Veränderungen in der menschlichen Leistungshergabe zuzuordnen, je mehr also dieses steigen kann, ohne daß sich die menschliche Leistung entsprechend erhöht hat, oder sinken, obwohl der einzelne Arbeiter oder die Gesamtheit einer Betriebsbelegschaft ebensoviel, wo nicht mehr tun müßte als bisher, je mehr endlich – auch unter der Voraussetzung einer eindeutigen Zuordnung von menschlicher Leistung und betrieblicher Leistung – Faktoren, die außerhalb des Einflusses der Arbeiter liegen, die ihnen gebotenen Leistungsgelegenheiten zu vermindern vermögen. Je mehr diese arbeits- und betriebstechnischen Voraussetzungen gegeben sind, desto mehr ist Leistungsentlohnung von der Gunst oder Ungunst lohnpolitischer Bedingungen abhängig,



desto schwieriger ist es, Lohnanreizsysteme gegenüber den lohnpolitischen Bedingungen abzuschirmen. Unter konstanten lohnpolitischen Bedingungen ist also die Verwendung von Lohnanreizen zur Einwirkung auf die menschliche Leistung um so leichter, je weniger Schwierigkeiten deren Messung bereitet und je mehr es von der eigenen Entscheidung der Arbeiter abhängt, wie groß das Arbeitsergebnis ist und umgekehrt.

Die folgenden Darstellungen beziehen sich zunächst auf den technischen Entwicklungsstand, wie er gegen Ende der fünfziger Jahre in der Mehrzahl der Werke der deutschen Stahlindustrie zu beobachten war. Sie charakterisieren jedoch gleichzeitig eine verhältnismäßig große Spanne technischer Entwicklung: Zumindest seit der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg konzentrierten sich in der hier vor allem interessierenden Perspektive bedeutsame technische Entwicklungen auf den Walzwerksektor; diese Entwicklungen werden durch den Vergleich zwischen auch Ende der fünfziger Jahre noch bestehenden unvollkommen mechanisierten Walzstraßen mit den modernen vollmechanisierten, diskontinuierlichen sowie kontinuierlichen Walzwerken ausreichend abgebildet.<sup>26</sup>

## 2. Die Notwendigkeit der Leistungsbeeinflussung durch Lohnanreiz

Für die Einstufung der einzelnen Betriebsabteilungen gemäß diesem Merkmal wurden zunächst drei Stufen – *große, mittlere und geringe Notwendigkeit* – gebildet. Um den besonderen, extremen Verhältnissen in hüttentechnisch heute marginalen Produktionseinheiten wie einem als Kontrollgruppe in die Erhebung einbezogenen Hammerwerk (die früher freilich weit größere Anteile an der Belegschaft von Hüttenwerken stellten) Rechnung zu tragen, wurde aus der Stufe »große Notwendigkeit« noch eine vierte Stufe – *größte Notwendigkeit* – ausgegliedert.

*Größte Notwendigkeit.* Schwere Einzelarbeit oder Arbeit in kleinen autonomen Arbeitsgruppen.

---

26 Vermerkt sei allerdings, daß seit der Durchführung der Untersuchung grundlegende technische Neuerungen auch in der Rohstahlerzeugung (insbesondere durch das Oxygen-Tiegel-Verfahren) und in der Roheisengewinnung (vor allem durch die Verbreitung weitgehend automatisierter Großhochöfen) zu verzeichnen waren, die einige – aber keineswegs alle – der für diese Betriebsabteilungen genannten Merkmale verändert haben.

Der Einsatz von Lohnanreizen zur Beeinflussung der menschlichen Leistung ist für den Betrieb am dringlichsten im Bereich der Arbeitsformen, die in der Untersuchung durch die Kontrollgruppe der Hammerwerker repräsentiert werden. Hier sind die vielfältigen Widerstände gegen die Steigerung der Arbeitsleistung oder die Aufrechterhaltung eines hohen Leistungsniveaus groß, hier ist andererseits die Arbeitsintensität weitgehend vom Leistungswillen des Arbeiters abhängig.

*Große Notwendigkeit:* Unvollkommen mechanisierte Walzwerke. Strukturell ähnlich, wenn auch graduell verschieden, ist die Situation in älteren Walzwerken. Auch hier dominieren Arbeitsformen, die eine Anregung der Arbeitsleistung durch Lohnanreize nahelegen. Auch hier bestehen gewisse, im Vergleich etwa zur Hammerschmiede geringe, im Vergleich hingegen zu den Schmelzbetrieben recht große Einflußmöglichkeiten. Indes sind in Betrieben dieser Art dem menschlichen Einfluß deutliche Grenzen gezogen: Der Anspruch des technischen Ablaufs, die von den Vorgesetzten verkörpert und von ihnen an die ersten Leute delegierten Anforderungen der Produktionsplanung, vor allem aber die Imperative der Koordination verschiedener miteinander verbundener, gemeinsam oder nacheinander vollzogener Arbeitsverrichtungen zwingen die meisten Arbeiter an Straßen dieser Art, ob sie es wollen oder nicht, zu einem bestimmten Arbeitstempo, das damit auch ohne Lohnanreiz in recht hohem Maße gesichert erscheint. Immerhin dürfte noch ein beträchtlicher Spielraum zwischen dieser Mindestleistung auf der einen und der unter dem Druck intensiver Lohnanreize erreichbaren Höchstleistung auf der anderen bestehen, ein Spielraum, den auszunutzen legitimes Bestreben der Werksleitungen ist. Ordnet man die Masse der übrigen Kernbetriebe, ausgehend von älteren Walzwerken, in der Reihenfolge abnehmender Notwendigkeit von Lohnanreizen, so sind nunmehr zwei Gruppen von Betrieben zu nennen, bei denen jeweils verschiedene technische Konstellationen gleichen Grad von Notwendigkeit erzeugen.

*Mittlere Notwendigkeit:* Vollmechanisierte diskontinuierliche Walzwerke und Stahlwerke.

Überall dort, wo in *Walzwerken* anstelle unmittelbarer Bewegung und Führung des Materials von Hand – sei es beim Einsetzen in den und beim Ausnehmen aus dem Ofen, sei es beim Transport von und zur Walze, sei es endlich beim Walzen selbst – die Steuerung mehr oder weniger komplizierter Mechanismen und Apparaturen tritt, wo also der Mensch eine bislang unbekannte Souveränität über den Walz-

prozeß erlangt, der erst partiell und in kurzen Zeitspannen wirkliche Autonomie besitzt, beginnt die in älteren Walzwerken noch sehr konkrete und augenfällige Größe der »Arbeitsmühe« zu verschwimmen und lockert sich der Zusammenhang zwischen Arbeitsergebnis auf der einen und Selbstbeanspruchung des Arbeiters auf der anderen Seite. Es wird immer weniger wichtig, Lohnanreize einzusetzen, um den Widerstand gegen eine Steigerung der Leistung oder ihre Stabilisierung auf einem betriebswirtschaftlich optimalen Niveau zu überwinden. Gleichzeitig verfügt jedoch die Besetzung an Anlagen dieser Art über ähnlich große, ja oft – dort nämlich, wo die organisatorischen Einflüßgrenzen nicht zu eng gezogen sind – größere Möglichkeiten, Produktionstempo und Produktionsleistung zu bestimmen. Angesichts der meist sehr großen Investitionen, die zum Aufbau solcher Anlagen nötig sind, angesichts ihrer Leistungsfähigkeit, ist es für den Betrieb sogar wirtschaftlich sinnvoller als an alten Straßen, durch Lohnanreize die maximale Ausnutzung der Anlagenkapazität zu sichern. An Straßen dieser Art kann also Leistungsentlohnung noch eine beträchtliche Bedeutung für die Maximierung des Betriebsergebnisses haben. Gleiche Wirkung läßt sich andererseits, der grundlegend veränderten Arbeitsstruktur wegen, nicht selten auch mit anderen leistungspolitischen Instrumenten erzielen.

Unterscheiden sich vollmechanisierte diskontinuierliche Straßen von teilmechanisierten Anlagen gleicher Art in erster Linie durch die geringere zusätzliche Mühe, die in Konsequenz der grundlegend veränderten Arbeitsstruktur einer Maximierung der Leistung entgegensteht (während der Einfluß durch die Mechanisierung nicht radikal verändert und oft sogar in gewissen Grenzen gesteigert wird), so teilen die *Stahlwerker* mit den Walzwerkern an älteren Straßen die Dominanz körperlicher Schwerarbeit, wohingegen ihre Einflußmöglichkeiten im allgemeinen wesentlich geringer sind. Die meisten Mitglieder einer Stahlwerksbelegschaft müssen, sollen sie ihr Arbeitsergebnis steigern, eine sehr viel größere Belastung in Kauf nehmen. Sie haben jedoch nicht viel Möglichkeiten, verlangsamen oder beschleunigen auf das Arbeitstempo einzuwirken und können auch hierdurch nur selten das Produktionsergebnis beeinflussen, das in erster Linie von den technischen Bedingungen des metallurgischen Prozesses und den organisatorischen Bedingungen der allgemeinen Auslegung des Betriebes, beispielsweise der Transportmittel, bestimmt wird. Zwar wäre es, betrachtet man die einzelnen Stahlwerker oder die einzelnen Arbeitsgruppen, wie sie etwa am Ofen, beim Gießen, beim Aufstellen der Kokillen beschäftigt sind, für sich und nicht im Gesamtzusammenhang

des betrieblichen Produktionsablaufs, recht sinnvoll, ihren Leistungswillen durch die Aussicht auf Mehrverdienst zu steigern. In den meisten Fällen wäre hierdurch jedoch für den Betrieb nichts gewonnen: Der Ofen kann nicht früher abgestochen werden, als die Charge fertig ist, auch wenn die Gießgrube schon längst bereitsteht; Zuschläge können in den Konverter erst dann eingeworfen werden, wenn das Eisen einen bestimmten Reinheitsgrad erreicht hat; immer ist die Leistung des einzelnen Arbeiters oder der einzelnen Arbeitsgruppe so eng mit dem gesamten Betriebsablauf verzahnt, daß von individuellen Einflußmöglichkeiten auf diesen kaum gesprochen werden kann. Initiativen Einfluß auf das Produktionsergebnis haben höchstens einzelne erste Leute oder Maschinisten. Sie stehen zumeist unter der unmittelbaren Kontrolle und Aufsicht von Vorgesetzten (die ihrerseits wieder den Produktionsplan einzuhalten haben) und können überdies diese Möglichkeiten nicht so sehr realisieren, indem sie sich mehr anstrengen, sondern indem sie geschickter arbeiten, besser disponieren, rascher reagieren – kurz, ohne hierdurch notwendigerweise ihre Arbeitsmühe zu steigern (während andererseits bestimmte technisch-organisatorische Daten erhebliche Schwankungen eben dieser Arbeitsmühe zur Folge haben können). Leistungsentlohnung kann also in Betrieben dieser Art höchstens dafür sorgen, daß alles möglichst glatt und möglichst störungsfrei verläuft, daß niemand auf den anderen warten muß (wobei es sowieso immer nur um sehr kurze Zeitabschnitte geht, denn jedes längere Warten – schon Minutenbruchteile im Thomas-Stahlwerk und Minuten im SM-Stahlwerk – zwingt die Vorgesetzten zum Einschreiten). Der besonderen Arbeitsstruktur und Arbeitsbedingungen wegen darf dieser Beitrag, den die Lohnanreize zum Betriebsergebnis leisten können, allerdings nicht unterschätzt werden.

*Geringe Notwendigkeit:* Moderne Hochöfen und vollkontinuierliche Walzstraßen.

Das Kontinuitätsprinzip moderner Walzstraßen und die weitgehende Mechanisierung der Möllerung und Begichtung an modernen Hochöfen schaffen dort (wenn wir von den Schmelzern im einen und vielleicht den noch verbleibenden Walzern im anderen Fall absehen) fast identische Situationen. Die Arbeit ist im Regelfalle nicht mehr besonders schwer, der Durchlauf des Walzgutes, die ununterbrochene Abfolge der Beschickungsvorgänge geben der Arbeit einen Aufforderungsgrad, dem sich der einzelne Arbeiter um so weniger zu entziehen Anlaß hat, als es für ihn ja oftmals leichter ist, sich von dem vorgegebenen Tempo mitziehen zu lassen, denn dieses aus eigener Initiative zu variieren.

In Betrieben der einen wie der anderen Art ist die Produktionsplanung so wichtig geworden, daß ihre Einhaltung auch dort den absoluten Vorrang hat, wo einzelne Arbeiter vielleicht von sich aus das Tempo noch beschleunigen und gelegentlich das Produktionsergebnis noch etwas steigern könnten. Soweit überhaupt an Arbeitsplätzen dieser Art von Einfluß gesprochen werden kann, ist er präventiver Natur, auf die Vermeidung von Störungen und nicht mehr unmittelbar auf das Arbeitsergebnis gerichtet. Dabei liegt vielfach die Vermeidung von Störungen schon deshalb im Interesse der Arbeiter, weil sie den gewohnten Ablauf der Arbeit unterbrechen und zusätzliche, meist sehr viel unangenehmere Arbeit verursachen können. Die Ausübung dieses präventiven Einflusses kann durch Leistungsentlohnung eigentlich nicht mehr (zumindest nicht mehr unmittelbar) honoriert werden, vor allem dann nicht, wenn es unmöglich erscheint, im konkreten Falle nach einheitlichen und klaren Richtlinien die Verantwortung für Störungen festzulegen (weshalb ja auch, von einzelnen nur mehr auf die Störzeiten abgestellten Prämien abgesehen, eine allgemeine Tendenz dahin geht, den Leistungsverdienst gänzlich von der Dauer und Variation der Störungszeiten unabhängig zu machen).

Eine Sonderrolle spielen in einen Falle die Schmelzer, im anderen die noch verbleibenden, unmittelbar an der Straße beschäftigten Walzer; sie teilen diese Sondersituation im übrigen mit vielen der mit fortschreitender Mechanisierung immer zahlreicher werdenden Reparatur- und Instandhaltungsarbeitern.

Alle drei Gruppen von Arbeitern haben eine schwerere, unangenehmere Arbeit als ihre Kollegen in den Steuerständen und Maschinenhäusern. Die effektive Arbeitslast eines Tages steht jedoch – soweit sie variiert – überhaupt nicht mehr in ihrem Belieben; sie schwankt darüber hinaus im Regelfalle umgekehrt proportional zum Arbeitsergebnis. Reparaturhandwerker oder bestimmte Arbeiter an Konti-Straßen haben nicht um so mehr zu tun, je mehr produziert wird, sondern müssen sich im Gegenteil dann besonders »ranhalten«, wenn die Anlage gar nicht oder nicht normal läuft. Bei den Hochofenschmelzern folgt ein Abstich im festgelegten Rhythmus auf den anderen. Sie müssen ihr Pensum in der Zeit zwischen zwei Abstichen erledigen, ob es nun viel oder wenig Arbeit macht, das Eisen gut oder schlecht gelaufen ist, die Rinnen und Fühse nur repariert oder ganz neu gebaut werden müssen. Weder bei den einen noch bei den anderen kann am Arbeitsergebnis die Intensität ihrer Arbeit abgelesen werden und das eine als Meßgröße für die Honorierung der anderen dienen.

Diese aus einer Analyse der Produktions- und Arbeitsbedingungen abgeleitete Einstufung der wichtigsten Produktionsabteilungen eines Hüttenwerkes wird durch die Aussagen der befragten Arbeiter voll bestätigt.

Tabelle 1

Frage: »Wie würde es sich, Ihrer Meinung nach, auf die Produktionsleistung auswirken, wenn in Ihrem Betrieb nicht Leistungslohn, sondern richtiger Festlohn gezahlt würde?«

Betrieb:	Notwendigkeit von Leistungsentlohnung wurde eingestuft als:					
	sehr groß	groß	mittel		gering	
	Hammerwerk Werk H (21) %	Mittelblech- straße Werk J (29) %	Blockstraßen (53) %	Stahlwerke (233) %	Breitband- straßen (27) %	Hochöfen (31) %
Leistung sinkt	71	52	26	17	7	–
Leistung sinkt wahr- scheinlich	14	14	17	11	11	3
Leistung bleibt gleich	10	31	49	62	75	94
Leistung steigt	–	3	4	3	–	–
Unentschieden	–	–	–	3	7	3
Weiß nicht	5	–	4	4	–	–
	100	100	100	100	100	100

Auch bei anderen ähnlichen Fragen (z. B.: »Hier sind eine Reihe von Lohnformen: Welches Entlohnungssystem hielten Sie für Ihren Betrieb am besten?« Oder: »Nehmen wir einen Betrieb (wie den Ihren), in dem mit Produktionsprämie / im Akkord gearbeitet wird, und einen, in dem im Festlohn gearbeitet wird: Wo wird mehr geleistet?«) ergeben sich ähnlich extreme Unterschiede in der Antwortverteilung. Dieses Bild wird gestützt durch Aussagen über die einzelnen Aspekte der betrieblichen Arbeitsbedingungen und die Einflußgrößen des Produktionsergebnisses.

### 3. Technische Schwierigkeit der Setzung »leistungsgerechter« Lohnanreize

Auch hier wurden für die hüttentechnischen Betriebsabteilungen drei Stufen – *groß, mittel, gering* – gebildet; auch hier erwies es sich als angebracht, für Extremfälle eine Sonderkategorie – *geringste Schwierigkeit* – vorzusehen, in die von den untersuchten Betriebsabteilungen nur das Hammerwerk fällt, wobei freilich zu beachten ist, daß diese Einstufung nur in bezug zu hüttentechnischen Betrieben gilt, während, gemessen an klassischer Akkordarbeit – etwa standardisierte Maschinenarbeit in der Metallverarbeitung –, die Schwierigkeiten der Setzung »leistungsgerechter« Akkordvorgaben auch in Betrieben von der Art des untersuchten Hammerwerkes beträchtlich sind.

*Geringste technische Schwierigkeit:* Autonome Einzelarbeit oder Arbeit in kleinen Gruppen.

Ebenso wie die typischen Akkordbetriebe, die wir am Beispiel eines Hammerwerkes analysiert haben, die größte Notwendigkeit von Leistungsentlohnung aufweisen, stellen sich Lohnanreizen hier die geringsten technischen Schwierigkeiten entgegen. Das Arbeitsergebnis ist, reduziert man die verschiedenen Formate und Materialqualitäten auf einen einheitlichen Wert, wie etwa Vorgabezeiten, unmittelbarer Ausdruck der menschlichen Leistung; es ist überdies in sehr großem Umfang durch den Arbeiter oder die kleine, aufeinander eingearbeitete, zu meist unter der Führung eines Spitzenmannes stehende Arbeitsgruppe beeinflusbar.

*Geringe Schwierigkeit:* Diskontinuierliche Walzwerke.

Alte wie moderne, unvollkommen oder vollständig mechanisierte diskontinuierliche Walzstraßen bereiten der Messung der menschlichen Leistung am Produktionsergebnis keine unüberwindlichen theoretischen, wenngleich mit steigendem Genauigkeitsanspruch stark zunehmenden praktischen Schwierigkeiten. Auch hier setzt, wie in den typischen Akkordbetrieben, die Produktionsleistung ständige Interventionen des Arbeitenden voraus; gleichzeitig ist diese Einwirkung auf das Walzgut (sei es direkt, sei es durch Fahren des Gerüsts und seiner Zusatzeinrichtungen) wichtigster Inhalt der menschlichen Arbeit. Das Hauptproblem der Leistungsmessung in Walzwerken liegt in der Zurückführung der verschiedenen gewalzten Abmessungen, Profile und Qualitäten auf eine einheitliche Leistungsmeßgröße. Hingegen kann – im Gegensatz vor allem zu Schmelzbetrieben – angenommen werden, daß bei einer

Zunahme oder Abnahme der Produktionsleistung (ausgedrückt in einem Einheitswert wie Bezugstonne oder Vorgabeminuten) die Belastung und Arbeitsintensität der einzelnen Mitglieder der Besatzung sich wenigstens in der gleichen Richtung, wenn auch nicht im gleichen Ausmaß verändern. Endlich sind in nichtkontinuierlichen Walzwerken die dem menschlichen Einfluß gezogenen Grenzen nicht so starr, daß sie mehr als nur gelegentlich die gebotenen Leistungschancen spürbar vermindern könnten (soweit diese Verminderungen der Leistung und damit Leistungsverdienstmöglichkeiten nicht überhaupt einwandfrei festgestellt und bei der Ermittlung der Leistungslöhne ausgeklammert werden können).

Immerhin wird bei modernen Straßen mit sehr großer Kapazität die Abhängigkeit von den vor- und nachgeschalteten Betrieben immer größer, damit aber die Bestimmbarkeit des Arbeitsergebnisses durch die Besatzung unter diesem Aspekt immer geringer. Auch dürfte gelegentlich an neueren, vollmechanisierten Anlagen das Produktionsprogramm differenzierter sein als an älteren Straßen.

Außerdem ist unter Voraussetzung gleich starrer und gleichartiger Einflußbegrenzungen die technische Schwierigkeit an vollmechanisierten Straßen deshalb geringer als an teilmechanisierten oder manuellen Anlagen, weil der anderen Arbeitsstruktur wegen gleicher Anreiz-effekt an den modernen Straßen mit flacherer Leistungslohnkurve und geringerer Schwankungsempfindlichkeit der Formel erzielt werden kann als an älteren Anlagen. Eine bestimmte Anreizwirkung kann unter dieser Perspektive bei gleicher Ungenauigkeit der Leistungs-meßgröße und gleichem Einflußspielraum an teilmechanisierten Straßen – da sie größere Schwankungsempfindlichkeit voraussetzt – unüberwindliche lohnpolitische Schwierigkeiten bereiten, während sie an vollmechanisierten modernen Anlagen noch im Rahmen des lohnpolitisch Tragbaren verwirklicht werden kann.

Die technischen Schwierigkeiten der Leistungsentlohnung können also je nach Produktionsprogramm, Sortiment und Stellung der Straße im Materialfluß des gesamten Werkes, weiterhin je nach dem Alter und der Auslegung der Anlagen beträchtlich variieren, heben jedoch diskontinuierliche Walzstraßen insgesamt ebenso deutlich von den Betrieben mit Einzelarbeit (geringste Schwierigkeit) wie von den Schmelzbetrieben und kontinuierlichen Straßen (mittlere bis große Schwierigkeit) ab.



*Mittlere Schwierigkeit:* Thomas-Stahlwerke und SM-Stahlwerke mit Massenerzeugung.

In Massenstahlwerken ist – jedenfalls kurzfristig – das Produktionsprogramm nur verhältnismäßig geringen Schwankungen unterworfen. Der Beitrag der gesamten Besetzung zur betrieblichen Leistung läßt sich ohne allzu große Ungenauigkeit zwar nicht in seiner absoluten Höhe, jedoch in seinen Schwankungen an den Variationen der Produktionsleistung messen. Diese Schwankungen der Gesamtleistung der Belegschaft können sich jedoch in sehr verschiedener Weise auf die einzelnen Arbeitsgruppen und Arbeiter verteilen. Nichts garantiert, daß eine Steigerung der betrieblichen Leistung an allen Arbeitsplätzen auch eine entsprechende Erhöhung der Arbeitsbeanspruchung zur Folge hat. Im Gegenteil: Es ist immer damit zu rechnen, da einzelne Arbeitsplätze und Arbeitsgruppen sogar etwas weniger arbeiten müssen, damit oder während die Erzeugung steigt. Gleichzeitig ist die betriebliche Leistung fast vollständig dem Einfluß der Arbeiter entzogen; sie kann, genauer gesagt, von den Arbeitern nur in sehr engen Grenzen durch größeren oder geringeren Leistungswillen gesteigert oder gebremst werden. Die enge Verflechtung von Massenstahlwerken mit den Hochöfen als Zulieferanten und den Walzwerken, insbesondere den Blockstraßen, als Abnehmern, und die Tatsache, daß Veränderungen auf dem Stahlmarkt das Schwergewicht der Erzeugung von einem Verfahren zum anderen verlagern können, haben andererseits immer wieder erhebliche Schwankungen in den Leistungsgelegenheiten zur Folge, die den Arbeitern geboten werden. Intensivere Lohnanreize stellen also nicht nur das Problem offenbar unzureichender Leistungsgerechtigkeit, sondern erzeugen immer wieder Situationen, in denen betriebliche Notwendigkeiten den Arbeitern gegen ihren Willen den Verzicht auf einen bestimmten Teil ihres Leistungsverdienstes aufzwingen können.

*Große Schwierigkeit:* Hochöfen, Konti-Straßen und SM-Stahlwerke mit Qualitäts- oder Mischprogramm.

In *SM-Stahlwerken* mit differenziertem Programm stellen sich der Leistungsentlohnung vor allem zwei entscheidende Schwierigkeiten entgegen: Einmal scheint es nur mit einem außerordentlichen Aufwand möglich zu ermitteln, welche Leistungsmöglichkeiten die einzelnen Sorten, Einsatzarten, Schmelz- und Gießverfahren der gesamten Belegschaft des Betriebes bieten. Zum anderen verteilt sich die Mehr- oder Minderbelastung je Zeiteinheit, die mit einem Wechsel in der Erzeugung oder der Erzeugungsweise verbunden ist (und ein solcher Wechsel tritt definitionsgemäß in Betrieben dieser Art häufig auf),

höchst ungleich auf die einzelnen Arbeitsgruppen. Während bei größerem Anteil flüssigen Einsatzes beispielsweise die Arbeit der Schmelzer eher leichter wird, muß durch die Verkürzung der Abstichfolge in der Gießgrube nicht nur schneller, sondern darüber hinaus auch noch schwerer gearbeitet werden. Bestimmte Spezialchargen lassen andererseits der Gießgrube mehr Luft, während sie die Schmelzer direkt und indirekt weit stärker als normal beanspruchen. Zwar haben größere Teile der Belegschaft in Stahlwerken dieser Art vielleicht etwas mehr Möglichkeiten, ihr eigenes Arbeitstempo und ihre eigene Arbeitsintensität zu bestimmen, als in Betrieben gleicher Art mit Massenstahlprogrammen, dennoch ist im einen Falle ebenso wie im anderen das Produktionsergebnis in hohem Maße von Plandaten, von technischen und wirtschaftlichen Faktoren abhängig, die bei intensiveren Lohnanreizen recht starke, vom Leistungswillen der Belegschaft gänzlich unabhängige Ausschläge der Leistungsverdienste hervorrufen können. Diese Ausschläge multiplizieren sich – und hierin liegt der wesentliche Unterschied zu Massenstahlwerken – mit den zwangsläufig großen Ungenauigkeiten der Leistungsmeßgeräte.

Die Arbeitssituation der *Hochöfner* und der *Besetzungen kontinuierlicher Straßen* wird beherrscht durch die Unmöglichkeit, das Produktionsergebnis direkt zu beeinflussen, und die Tatsache, daß menschliche Arbeit einmal in variierenden Quanten dazu benötigt wird, bestimmte mehr oder weniger genau voraussehbare Unterbrechungen des Produktionsablaufs rasch zu beseitigen oder zu vermeiden, zum anderen in einigermaßen kontinuierlicher Weise bestimmte vorbereitende oder auf den eigentlichen Produktionsprozeß folgende Abläufe zu begleiten hat. Deshalb kann hier noch weniger als in Stahlwerken von einer »Leistung« der gesamten Besetzung gesprochen werden, deren Arbeit ja aus gänzlich verschiedenartigen und sehr verschieden mit dem Produktionsprozeß verbundenen Verrichtungen besteht. Deshalb ist es weiterhin unmöglich, die Arbeitsbelastung dort, wo sie noch starken Variationen unterworfen ist (vor allem bei den Schmelzern am Hochofen und den Walzern an den kontinuierlichen Straßen sowie den Reparaturhandwerkern), in irgendeiner Weise am Produktionsergebnis zu messen.

Auch in dieser Perspektive bestätigen die Aussagen der Arbeiter die Ergebnisse der technischen Analyse. Allerdings war es nicht möglich, für den Grad der technischen Schwierigkeit aus den Arbeiterinterviews einen ähnlich eindeutigen Indikator zu bilden, wie für den Grad der leistungspolitischen Notwendigkeit von Lohnanreizen; doch lassen sich

mit einer Reihe von Fragen jeweils wichtige Einzelaspekte des hier behandelten Phänomens abbilden.

Am ehesten als globaler Indikator dürfen die Antworten auf die folgende Frage betrachtet werden, in deren Beantwortung sich allerdings teilweise auch Kritik am geltenden System der Leistungsentlohnung niederschlägt:

*Tabelle 2*

Frage: »Wie ist das, wenn Sie einen Monat mehr arbeiten müssen – ich meine jetzt nicht durch Überstunden –, wirkt sich das auch entsprechend auf die Höhe der Prämie / des Akkords aus?«

	Befragte aus Betrieben, in denen die technische Schwierigkeit von Leistungsentlohnung eingestuft wurde als:			
	sehr gering (21)	gering (82)	mittel (80)	groß (158)
Ja	62	56	49	29
Nicht ganz	5	6	9	3
Nein	19	30	38	60
Manchmal umgekehrt	14	4	4	7
Weiß nicht	–	4	–	1
	100	100	100	100

Unter Berücksichtigung ihrer möglichen Ambivalenz stimmen die Antworten auf diese Frage recht genau mit der Einstufung der einzelnen Untersuchungsbetriebe in die definierten Schwierigkeitsgrade überein. In den Betrieben mit »großer Schwierigkeit« sieht nur knapp ein Drittel irgendeine Beziehung zwischen Schwankungen der Arbeitsbelastung und Variationen des Leistungsverdienstes, was in dem untersuchten Hammerwerk (in dem Zeitstudienakkorde für kleine Arbeitsgruppen gezahlt werden) trotz offensichtlicher Kritik an Einzelheiten des Akkords, immerhin bei zwei Dritteln der Befragten, und in den restlichen Betriebsabteilungen – hier ohne Anzeichen für solche Kritik – bei rund 60 Prozent der Fall ist.

## **B. Zur Geschichte der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie**



# I. Die Frühgeschichte der Leistungsentlohnung – Vom großindustriellen Beginn der Stahlindustrie bis zum Ersten Weltkrieg

## *1. Zu den Ursprüngen und Voraussetzungen der Leistungsentlohnung*

Die Anfänge der rheinisch-westfälischen Schwereisenindustrie – die in der Eisen- und Stahlerzeugung alle anderen Regionen des westdeutschen Wirtschaftsgebietes bei weitem überflügelt hat – reichen bis zum Anfang des 19., wenn nicht bis zum Ende des 18. Jahrhunderts zurück. Die Erzeugung und Verarbeitung von Eisen und Stahl in Großbetrieben ist seit Mitte des 19. Jahrhunderts bekannt. Trotz ihrer technischen Leistungen, trotz der oft beträchtlichen Menschenzahlen, die sie beschäftigten, blieben jedoch auch die »großen« Hütten dieser Zeit, der Hörder Phönix, die ersten Gußstahlwerke in Essen, Bochum oder Witten oder die Hämmer der Familien Haniel und Jacobi im Westen des heutigen Ruhrgebiets, eigentlich nur ein Konglomerat größerer Werkstätten mit durchaus vorindustrieller Organisation und handwerklicher Produktionsweise.

Die Grundlage der heutigen Stahlindustrie des Ruhrgebietes wurde erst in den drei letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts und im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts geschaffen. Erst nach 1870 hatten die staatliche Einigung Deutschlands und die stürmische Industrialisierung einen ausreichenden Markt geschaffen. Erst in dieser Zeit wurden auch die technischen Verfahren entwickelt, welche die Erzeugung und Verformung des Stahles auf großindustrieller Stufenleiter ermöglichten: Das Bessemer-, das Thomas- und das Siemens-Martin-Verfahren der Stahlgewinnung, der Bau der ersten Triogerüste in Walzwerken, der Einsatz mechanischer Transport- und Hebemittel (vor allem am Hochofen) und die mit dem Auffangen und der Verwendung des Gichtgases beginnende geschlossene Energiewirtschaft der Hüttenwerke sind die unmittelbaren Voraussetzungen für das Entstehen einer Schwerindustrie.

Noch im Jahre 1870 hatte die Roheisenproduktion des Deutschen Reiches nicht viel mehr als 1 Million Tonnen betragen; 1880 war sie

auf 2,5 Millionen, 1890 auf über 4 Millionen und zur Jahrhundertwende auf mehr als 7 Millionen Tonnen gestiegen. Die Entwicklung der Schweiß- und Flußeisenproduktion dürfte diesen stürmischen Zuwachs der Roheisenerzeugung im wesentlichen begleitet haben, doch liegen hierfür Zahlen erst ab Anfang der achtziger Jahre vor. Die Flußeisen- und Flußstahlgewinnung, das heißt die Produktion im Bessemer-, Thomas- und Martinverfahren, die noch 1880 nur etwa 800 000 Tonnen betrug, hatte schon ein knappes Jahrzehnt nach ihrer Einführung in den ersten großen Hüttenwerken die traditionellen Puddel- und Tiegelverfahren (die Schweißeisen liefern) auf den zweiten Platz verdrängt und erreichte um die Jahrhundertwende mehr als 6 Millionen Tonnen, hatte sich also in zwei Jahrzehnten ungefähr verachtacht. Diese außerordentliche Ausdehnung der Eisen- und Stahlerzeugung verlief im wesentlichen ohne Rückschlag. Nur in der Mitte der siebziger Jahre war einige Jahre hindurch ein gewisser, allerdings kaum bedeutungsvoller Rückgang in der Erzeugung der Schwereisenindustrie festzustellen; die Erzeugung stagnierte ferner in den Jahren 1886 und 1901/02 – ohne daß jedoch wesentliche Produktionsveringerungen eingetreten wären.

Über die *Betriebsverhältnisse*, die Herkunft, Zusammensetzung und Lage der Arbeiterschaft, die Disziplinar- und Lohnbedingungen *in den Jahrzehnten vor der Jahrhundertwende* ist nur wenig bekannt. Sicher scheint zu sein, daß der schnelle Übergang zu großindustriellen Betriebsformen wie auch die Rekrutierung eines großen Teils der Arbeitskräfte aus industriell gänzlich unerschlossenen, verarmten oder noch in Feudalverhältnissen befangenen Agrargebieten schon bald den Untergang der im heutigen Ruhrgebiet ohnehin schon spärlichen handwerklich-vorindustriellen Tradition bewirkten.<sup>27</sup> Ganz anders verhält es sich etwa in der siegerländischen Eisen- und Stahlindustrie, die – bis zum Ersten Weltkrieg eine nicht ungefährliche Konkurrentin der Ruhrhütten – beim Ausbau der technischen Anlagen viele Züge einer älteren, patriarchalischen oder genossenschaftlichen Betriebsordnung beibehalten hatte. Der Traditionsangel der Eisenindustrie im Ruhrgebiet ist von großer Bedeutung für die Entstehung und weitere Entwicklung der Leistungsentlohnung.

In seiner Auseinandersetzung mit Bosselmann, aber auch an anderen Stellen seines Buches weist Ehrenberg am Anfang unseres Jahrhunderts

---

27 Die bergisch-märkische Kleineisenindustrie ist von der Schwereisenindustrie des eigentlichen Ruhrgebiets ihrer »eigentümlichen, historisch überkommenen« Struktur wegen scharf zu trennen, stellte O. Jeidels in *Die Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinisch-westfälischen Eisenindustrie*, Berlin 1907, S. 1 f., fest.

darauf hin, daß »zwei Arten des Akkordlohnes ... die grundsätzlich zu trennen sind«<sup>28</sup> unterschieden werden müssen, obwohl beiden die Löhnung nach dem Stück gemeinsam sei. Die eine, ältere Form des Akkordlohns habe ihre Quelle »in der Abstammung der Industrie vom Handwerk, das natürlich nach dem Stück bezahlt wurde (Lohnwerk). Auch die kleingewerblichen Eisenindustriellen des auslaufenden Mittelalters standen hierin nicht anders; und in den Anfängen der Trennung von Besitz und Arbeit war daher der Stücklohn des Meisters, der wiederum seinen Knecht selbst lohnte, die einzig mögliche Lohnform.«<sup>29</sup> Ehrenberg führt den Gegensatz zwischen diesen beiden Formeln leistungsbezogener Entlohnung auf die Unterschiede in Arbeitsform und Produktionsprozeß zurück: »Die eine, und zwar frühere Art des Akkordlohns beruht auf der maschinenlosen Handarbeit; das Resultat des Produktionsprozesses hängt hauptsächlich von der Größe der Arbeit ab; es wird die Arbeitszeit, während welcher die Arbeit vollendet sein soll, nicht fest vorgeschrieben; dadurch wird es dem Arbeiter ermöglicht, je nach seiner Tätigkeit (Arbeitsintensität) in der gleichen Zeit verschieden hohe Löhne zu verdienen. Diese Art des Akkordlohnes finden wir von den alten Frischschmieden bis zu den modernen Puddlern; wir finden sie heute noch bei den Formern.« Demgegenüber ist die neue Art des Akkordlohnes, wie schon Marx erkannt hat – doch unterscheidet er nicht »beide Arten«, und seine Begründung ist auch unrichtig –, nur eine andere Form des Zeitlohnes. »Je mehr das Resultat des Produktionsprozesses von der Produktivität der Maschine abhängt, je typischer die Produkte fabriziert werden, je mehr vor allem der Unternehmer die Größe der Leistung während einer bestimmten Arbeitszeit nicht mehr den Arbeitern überläßt, sondern selbst festsetzt, desto weniger findet sich der Arbeiter in der Lage, seinen Arbeitslohn durch seine Arbeitsintensität zu erhöhen.«<sup>30</sup>

Allerdings scheinen nicht nur arbeitstechnische Gründe den Zeitpunkt zu bestimmen, zu dem die handwerklich-kleinbetriebliche Form des Stück- oder Gedingelohnes in einem Industriezweig verschwindet und

28 H. Ehrenberg, *Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter*, Stuttgart und Berlin 1906, S. 141 f.

29 Ehrenberg, a.a.O., S. 79.

Ungefähr zur gleichen Zeit schreibt Zwiedineck-Südenhorst, man dürfte »in der Lohnzahlung nach Maßgabe des Arbeitserfolgs aller Wahrscheinlichkeit nach für die Mehrzahl der Handwerke die ältere Lohnbemessungsmethode zu erblicken haben ... , die noch aus der Entwicklungsstufe des gewerblichen Arbeitsverhältnisses stammt, auf der Meister und Geselle nebeneinander dem Arbeitsbesteller als Lohnempfänger gegenübergetreten sind« (O. v. Zwiedineck-Südenhorst, *Beiträge zur Lehre von den Lohnformen*, Tübingen 1904, S. 27).

30 Ehrenberg, a.a.O., S. 142.



dem Zeitlohn oder – ohne das Zwischenstadium des Zeitlohnes – dem Leistungslohn industrieller Prägung Platz macht. Wo eine Industrie auf dem Boden handwerklicher Tradition wächst und ein großes Rekrutierungsreservoir handwerklich qualifizierter und erfahrener Arbeiter besitzt, ist auch bei verhältnismäßig fortgeschrittener Mechanisierung der Stücklohn mit der ihm innewohnenden Illusion, die Arbeitskraft würde, anders als im Zeitlohn, in Höhe des von ihr geschaffenen Wertes entgolten, die naheliegendste Form der Entlohnung. Der Stücklohn dient dann als wesentliches Instrument, die handwerklichen Arbeitskräfte in den Industriebetrieb und die industrielle Produktion einzugliedern. Diese Möglichkeit, auf die Traditionen eines bestehenden Handwerks aufzubauen, bestand jedoch für die rheinisch-westfälische Schwereisenindustrie nur in sehr begrenztem Maße. Und nur für ganz bestimmte Berufszweige und Betriebsarten, wie die schon von Ehrenberg erwähnten Schmiede und Puddler, auch wohl die Blechwalzer. Selbst in diesen Berufen aber mußten in der Mitte des 19. Jahrhunderts nicht selten Meister und qualifizierte Gesellen anderswo gesucht werden. Vieles spricht dafür, daß gegen Ende des 19. Jahrhunderts und darüber hinaus die Hüttenwerke der Ruhr die Einfügung ihrer Arbeitskräfte in die betriebliche Ordnung nur selten im Anschluß an tradierte ökonomische Verhaltensweisen, sondern zumeist mittels der Prinzipien militärischer Organisation vornahmen, die ja im Rahmen der herrschenden gesellschaftlichen Ordnung für die Masse der ostdeutschen Landarbeiter oder Hunsrückscher nachgeborener Bauernsöhne einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund, ein System vertrauter sozialer Normen darstellten. In der Ordnung eines Industriebetriebs nach quasi-militärischem Muster hat jedoch die Erinnerung an den Werk-Vertrag zwischen freien Wirtschaftssubjekten, der dem frühen Stücklohn immer noch anhaftet, keinen Platz. Mit Ausnahme weniger technologisch »alter« Betriebsabteilungen setzt sich der Leistungslohn in den Ruhrhütten wohl erst in einem fortgeschrittenen Stadium der industriellen Entwicklung durch, in dem er, wie Bosselmann sagt, nicht mehr in erster Linie Mittel zur Bestimmung seines Lohnes durch den Arbeiter, sondern Mittel zur Bestimmung der Leistung durch den Unternehmer ist.

## *2. Die Leistungsentlohnung in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg*

Das Quellenmaterial zur Verbreitung der Leistungsentlohnung im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts scheint genau den Übergangszu-

stand zu bezeichnen, in dem einerseits der traditionelle Stücklohn in alten Betriebsabteilungen noch fortbesteht, andererseits die neuen Formen des Leistungslohns gerade in den technologisch am weitesten entwickelten Betriebsabteilungen bereits Fuß gefaßt haben.

Zu Beginn dieses Jahrhunderts war der Stück- und Gedingelohn allgemein üblich in den *Hammerwerken* und den *Walzwerken*, desgleichen in den noch vorhandenen Puddelwerken sowie in vielen mechanischen Verarbeitungswerkstätten. Die Mehrzahl der *Thomasstahlwerke* hatte (schon) einen irgendwie gearteten Leistungslohn, doch gab es sowohl nach den Enqueten des Centralvereins wie nach den Erhebungen des deutschen Metallarbeiterverbandes noch kurz vor dem Ersten Weltkrieg einzelne Werke, in denen die große Masse der Thomas-Stahlwerker in festen Tagelöhnen stand. In den damals Martinwerken genannten *SM-Stahlwerken* scheint Akkordentlohnung zwar nicht eine Ausnahme, doch auch keineswegs die Regel gewesen zu sein. Der typische, für damalige Verhältnisse gut organisierte Betrieb hatte wahrscheinlich feste Schicht- oder Tagelöhne, die sich für bestimmte Arbeitergruppen um mehr oder weniger hohe Produktions-, aber auch Haltbarkeits- und Ersparnisprämien erhöhten. Die Erhebung des deutschen Metallarbeiterverbandes weist nur für 11 der 37 erfaßten SM-Stahlwerke vollständige Bezahlung aller Arbeiter im Leistungslohn aus, während in weiteren 10 Betrieben zwischen 10 und 80 Prozent der Belegschaft Akkorde oder Prämien erhalten und aus den restlichen 16 Betrieben lediglich feste Schichtlöhne gemeldet werden. An den *Hochöfen* wird offenbar in dieser Zeit noch überwiegend ein fester Tagelohn gezahlt. Akkord findet sich höchstens für einzelne Arbeitergruppen wie Masselträger oder Koks- und Erzlader. Eine Reihe von Werken zahlt zusätzlich zum Schichtlohn eine meist nicht sehr bedeutende Produktionsprämie.

Die Mehrzahl der Beobachter der damaligen Zeit hat den Eindruck, daß die Leistungsentlohnung vordringt. Die Expansion der Stahlindustrie, die in den anderthalb Jahrzehnten zwischen der Jahrhundertwende und dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges mit unverminderter Stärke anhielt, gebot, zumal sie einherging mit einer Vergrößerung der Betriebseinheiten, die Einführung rationaler Instrumente der Betriebsführung, auch dort, wo man sich bisher ausschließlich auf die so gut wie unbeschränkte Herrschaft der unteren und mittleren Vorgesetzten zu verlassen glauben konnte.

In den zwei Jahrzehnten vor und nach der Jahrhundertwende hatte sich die Roheisenproduktion mehr als verdreifacht, die Zahl der Hochofenbetriebe jedoch leicht verringert; die durchschnittliche Jahreser-

zeugung je Hochofenbetrieb war damit von 45 000 Tonnen im Jahre 1892 auf 163 000 Tonnen im Jahre 1912 und 181 000 Tonnen im Jahre 1913 gestiegen.

Zugleich vollzog sich eine starke Mechanisierung der Produktion, die immer mehr das Ergebnis komplizierter, kostspieliger und empfindlicher Apparate wird. Von 1890 bis 1910 sank in einem großen gemischten Hüttenwerk die Zahl der zur Erzeugung einer gleichbleibenden Menge Rohstahl benötigten Arbeiter auf gut ein Drittel. Vor allem im ersten Jahrzehnt unseres Jahrhunderts, in dem eine große Zahl neuer Betriebe und Betriebsabteilungen errichtet wurden, wurde durch die Nutzbarmachung der Elektrizität in der Hüttenindustrie eine Fülle von Transport-, Lade- und Hebearbeiten mechanisiert und schwere körperliche Arbeit, die bis dahin von ungelernten Arbeitskräften ausgeführt worden war, durch die Tätigkeit qualifizierter Maschinisten ersetzt.<sup>31</sup>

Die Rationalisierung der Betriebsorganisation führte früher oder später zu einer Einschränkung der »Meisterwirtschaft«, die vermutlich die ersten Jahrzehnte der großindustriellen Entwicklung der Stahlindustrie charakterisiert hatte.<sup>32</sup> Eine der ersten Kompetenzen, die den Meistern genommen wurde, war wohl die Lohnfestsetzung, zumindest die Aufstellung von Akkord- und Prämiensystemen, soweit sie für größere Arbeitergruppen galten und längeren Bestand haben sollten; in den »neuen« Betrieben mochte von Anfang an diese Aufgabe zum unmittelbaren Ressort der Betriebsingenieure gehört haben. Seit dem Anfang des Jahrhunderts werden Akkorde und Prämien zunehmend zu einer Angelegenheit der Ingenieure, die nicht selten ihrerseits wieder Anordnungen der Direktionen zu folgen haben. Freilich wird in dieser Periode noch kein Personalmanagement aufgebaut. Soweit überhaupt zentrale Lohnbüros bestehen, sind diese nichts anderes als Buchungs- und Kalkulationsabteilungen, die zumeist aus den alten »Versicherungsbüros« hervorgegangen sind, in denen gemäß dem Unfallversicherungsrecht die Verdienste sämtlicher Arbeiter registriert wurden. Der erste uns bekannte Fall eines zentralen Lohnbüros, das nicht nur administrative Aufgaben hatte, sondern – wenn auch unter der Autorität der Werksdirektion – lohnpolitische Richtlinien erließ, ist das der Kruppschen Friedrich-Alfred-Hütte, des heutigen Hüttenwerks Rheinhauten, die im letzten Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg erbaut wurde.

---

31 W. Schäfer, *Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart*, Stuttgart und Düsseldorf 1956, S. 29 ff.

32 Vgl. Jeidels, a.a.O., insbesondere S. 96 ff.

Die Kompetenzverlagerung von den Meistern zu den Betriebsingenieuren und der beginnende Aufbau zentraler Instanzen der Lohnverrechnung und dann auch Lohnpolitik bringt allerdings einen Wandel nur in den Formen, nicht aber in den Grundprinzipien der autoritär-hierarchischen Betriebsführung jener Epoche. Die auch auf den Industriebetrieb einwirkenden gesellschaftlich-politischen Bedingungen dieser Epoche, vor allem die Machtverteilung zwischen Unternehmern und Arbeitern, stellten die Voraussetzung für das Funktionieren einer Leistungslohnpolitik dar, die noch keineswegs die inkohärenten, ja manchmal widersprüchlichen Traditionen überwunden hatte und einer rationalen Konzeption gehorchte.

Daß die Instandhaltungsarbeiter überwiegend im Zeitlohn beschäftigt werden und nicht selten weniger verdienten als ihre Kollegen in den Produktionsbetrieben, mag sich noch durch arbeitstechnische Gründe sowie durch die Schwierigkeit einer leistungsbezogenen Entlohnung dieser Arbeitergruppe erklären lassen. Doch erhielten auch die Maschinisten in den Produktionsabteilungen, deren Zahl sich um die Jahrhundertwende mit der sprunghaften Verfeinerung und Ausdehnung der Maschinerie vervielfältigte, in der Regel einen festen Tagelohn und partizipierten auch dann nicht oder nur mit einem kleinen Teil ihres Lohnes am Akkord, wenn ihre Tätigkeit (wie bei den Walzenzugmaschinisten oder den Chargierkranführern) aufs engste mit der Arbeit der im Leistungslohn bezahlten Produktionsarbeiter verbunden war. Ein solcher Zustand läßt sich nur durch die uneingeschränkte Herrschaft der Betriebsleitungen erklären, die ihrerseits längst überlebten Traditionen Dauer verleihen kann, wenn sich nur eine gewisse arbeitstechnische Rechtfertigung für sie findet.<sup>33</sup>

Den Prinzipien autoritärer Betriebsführung entsprach es weiter, daß die Arbeiter vielfach jeglicher Information über ihr Lohnsystem ermangelten, wie die Berichte der Vertrauensleute des Deutschen Metallarbeiterverbandes eindringlich bezeugen.<sup>34</sup> Die wenigen Fälle, in denen feste Akkordtarife bestehen, welche die Arbeiter jederzeit einsehen können, werden ausdrücklich und lobend hervorgehoben. Ebensohäufig wie

---

33 Wenn man auch die Maschinisten im (selbstverständlich höheren) Akkord bezahlen würde, so hieß es damals bei den Ingenieuren der Maschinenbetriebe, würden sie jede Rücksicht auf die kostbaren Anlagen fallenlassen und diese sehr schnell zuschanden fahren. Vgl. hierzu etwa die *Diskussion* im Anschluß an die Vorschläge zur »Betriebsorganisation im Walzwerk« von A. Falk, in: *Stahl und Eisen*, 35. Jg. 1915, S. 893 ff. und S. 924 ff., vor allem auf den Seiten 931 bis 934.

34 Vgl. Deutscher Metallarbeiterverband, *Die Schwereisenindustrie im deutschen Zollgebiet, ihre Entwicklung und ihre Arbeiter*, Stuttgart 1912,

meist höchst unbestimmte Angaben über das Lohnsystem sind Meldungen wie folgende:

»Es herrscht Akkord, doch kein Arbeiter ist in der Lage, denselben zu berechnen.« – »Akkord unbestimmt, die Leute wissen nicht, wieviel sie verdienen, es geht nach der gelieferten Kilozahl.« – »Die meisten Leute wissen nicht, was sie für 1 000 Kilogramm bekommen, weil keine Bekanntmachungen darüber erfolgen, denn es wird nur die Fertigware bezahlt. Wieviel Kilogramm in jedem Monat gemacht werden, wird den Arbeitern nur selten bekanntgegeben. Mit der Bekanntmachung des Gewichts weiß aber (immer) noch kein Arbeiter, ob es stimmt.« – »Alle Arbeiten werden im Akkord ausgeführt, jedoch weiß niemand, was es für 1 000 Kilogramm gibt. Am Lohntag müssen die Arbeiter mit dem zufrieden sein, was ihnen in die Lohntüte getan wird.« – »Im Akkord wird angeblich gearbeitet, wie dieser jedoch berechnet wird, ist der Kenntnis der Arbeiter entzogen. Die Leute arbeiten in der Erwartung eines guten Zahltages drauflos, gar manchmal sind sie dann bitter enttäuscht.« – »Was es für 100 Kilogramm gibt, wissen die Arbeiter nicht. Es wird drauflos gearbeitet, und was die Arbeiter haben sollen, bekommen sie dann als unbestimmten Akkord.«

Im gleichen Zeitabschnitt waren unter dem Einfluß der erstarkenden Arbeiterbewegung, die zunehmend auch von den aufgeklärten Teilen der bürgerlichen Öffentlichkeit bejaht oder doch wenigstens akzeptiert wurde, in der Verarbeitungsindustrie bereits formalisierte oder wenigstens stillschweigende Vereinbarungen über die Arbeitsbedingungen zwischen Betriebsleitung und Arbeitern zur Regel geworden. In der Stahlindustrie jedoch schalteten die Unternehmer wie eh und je als unbeschränkte »Herren im eigenen Hause«.

»Es ist eine Besonderheit Rheinland-Westfalens, zum Beispiel im Vergleich zur Berliner Eisenindustrie, daß Arbeiterbewegung oder staatliche Institutionen wie Fabrikinspektion, Arbeiterversicherung, Gewerbegericht usw. in den inneren Fragen der Großindustrie keinerlei Rolle spielen.«<sup>35</sup>

Bestrebungen, eine staatliche Regelung der Arbeitszeit in der Schwerindustrie herbeizuführen, die mehrmals zur Einbringung von Gesetzesvorschlägen im Reichstag, ja selbst zu Empfehlungen des Parlaments an die Reichsregierung führten, konnten sich gegen die mächtigen Verbände der Schwerindustrie jahrelang überhaupt nicht und auch in den letzten Jahren vor dem Kriege nur in sehr beschränktem Maße durchsetzen. Bis zum Jahre 1912 bildete der 12-Stunden-Tag in

---

<sup>35</sup> Jcidels, a.a.O., S. 3.

der Stahlindustrie die Regel und auch später keine Ausnahme. Die wenigen Hüttenarbeiter, die gegen Ende des 19. Jahrhunderts gewerkschaftlich organisiert waren, gehörten den sehr viel stärkeren und älteren Bergarbeiterverbänden an. Nach der Jahrhundertwende unternahm der Deutsche Metallarbeiterverband, der sich auf eine rasch wachsende Mitgliederzahl in der allgemeinen Metallindustrie<sup>36</sup> und auf teilweise schon recht starke freigewerkschaftliche Organisationen in anderen Berufszweigen stützen konnte, große Anstrengungen, auch die Hüttenarbeiter zu organisieren, ohne daß ihm freilich im Ruhrgebiet großer Erfolg beschieden gewesen wäre. 1907 weisen die Jahresberichte des DMV erstmals die »Hochofen- und Hüttenarbeiter« sowie die »Walzwerksarbeiter« als gesonderte Berufsgruppen aus. In diesem Jahr gehörten im sogenannten 7. Bezirk Düsseldorf, der den Großteil des Ruhrgebiets umfaßte, rund 1 000 Hochofen- und Hüttenarbeiter und rund 500 Walzwerksarbeiter zum Deutschen Metallarbeiterverband, während die gesamte Hüttenindustrie des Ruhrgebiets zu dieser Zeit mindestens 200 000 bis 300 000 Personen beschäftigte. In seinem gesamten Organisationsgebiet, also einschließlich Lothringen, Oberschlesien und dem angeblich weniger gewerkschaftsfeindlichen Saargebiet und Luxemburg, gehörten nur 3 600 Hochofen-, Hütten- und Walzwerksarbeiter dem DMV an, das war 1 Prozent seiner Mitglieder.<sup>37</sup> Auch 1912, als der DMV mit 560 000 Mitgliedern seine bis dahin größte Stärke erreichte, lag die Zahl der organisierten Stahlarbeiter im ganzen Reichsgebiet bei nur etwa 6 200. Selbst wenn zu ihnen noch eine wohl mindestens ebenso starke Gruppe von Drehern, Schlossern, Schmieden und Maschinisten hinzugerechnet wird, die in der Hüttenindustrie beschäftigt waren, aber in der Mitgliederstatistik unter den entsprechenden Berufen ausgewiesen werden, blieb der Anteil der organisierten Arbeiter an den Beschäftigten der Stahlindustrie sehr gering. Der Organisationsgrad war wahrscheinlich um so geringer, je größer die Werke waren; die Verwaltungsstellen Duisburg, Mühlheim und Oberhausen, in deren Einzugsbereich einige der größten deutschen Stahlwerke lagen, zählten 1912 zusammen nur etwas über 2 000 Mitglieder.

Bis zur Einrichtung obligatorischer Arbeiterkommissionen im Zuge der kriegswirtschaftlichen Mobilisierung der deutschen Industrie durch das

---

36 Der Deutsche Metallarbeiterverband, der um die Jahrhundertwende rund 100 000 Mitglieder zählte, konnte jeweils von 1900 bis 1905 und von 1905 bis 1910 seine Mitgliederzahl verdoppeln. Im Jahre 1912 waren rund 560 000 Metallarbeiter Mitglieder des DMV.

37 Heute stellen die Stahlarbeiter fast 15 Prozent der Mitglieder der IG Metall.

Hilfsdienstgesetz hatte keines der Stahlwerke eine Vertretung seiner Belegschaft in irgendeiner Form anerkannt. Die meisten und vor allem die größten Hüttenwerke weigerten sich auch noch in den letzten Jahren vor dem Ersten Weltkrieg, Gewerkschaftsmitglieder einzustellen. Organisierte Arbeiter konnten nur durch Verleugnung ihrer Gewerkschaftszugehörigkeit in einem Hüttenwerk Arbeit finden oder behalten.

Daß in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg nirgendwo Widerstand der Arbeiter gegen die Leistungsentlohnung in ihren verschiedenen Formen und ihre allgemeine Ausbreitung festzustellen war, läßt sich jedoch nicht allein auf das völlige Fehlen einer anerkannten Vertretung der Arbeitnehmer und die ungebrochene Herrschaft autoritärer Betriebsführungsprinzipien zurückführen. Bei der Analyse von zwei Jahrgängen einer Dortmunder sozialdemokratischen Arbeiterzeitung bemerkt Jeidels, daß »nicht eine einzige Beschwerde gegen den Akkord – und für die Zeitlohnarbeit als solche erhoben wird; das Akkordsystem ist eine absolut anerkannte Tatsache, die Angriffe richten sich nur gegen dessen Handhabung«<sup>38</sup>. Und weiter: »Die Arbeiter wollen das Akkordsystem nicht abgeschafft haben, aber sie verlangen Milderung durch gewisse einschränkende Bestimmungen und kämpfen gegen die Einführung verschärfter Lohnsysteme.«<sup>39</sup> Dabei hat Jeidels offenbar in erster Linie die Verarbeitungsindustrie im Auge, in der doch schon die gewerkschaftliche Organisation der Arbeiter wesentlich weiter fortgeschritten war.

Ausschlaggebend für die Akzeptierung des Leistungslohnes durch die überwiegende Mehrzahl der Stahlarbeiter war wohl, daß er höhere Löhne und raschere Lohnsteigerungen versprach und ermöglichte als der feste Schicht- oder Tagelohn. Nun ist es freilich nicht einfach, den Zusammenhang zwischen Lohnform und Lohnhöhe eindeutig zu beurteilen. Die Lohnstatistiken der Denkschrift des Deutschen Metallarbeiterverbandes<sup>40</sup>, die allerdings mit einiger Vorsicht zu verwenden sind, weisen für das erste Jahrzehnt nach der Jahrhundertwende ein eindeutiges Verdienstgefälle von den Betriebsgruppen und Betriebsarten, in denen Akkordarbeit vorherrschte, zu jenen, in denen Zeitlohnarbeit überwog, aus. Das schloß jedoch nicht aus, daß gelegentlich, so in der Gutehoffnungshütte in Oberhausen oder in einigen Kruppschen Betrieben, auch im Tagelohn annähernd das gleiche verdient

---

38 Jeidels, a.a.O., S. 242.

39 Jeidels, a.a.O., S. 250.

40 *Deutscher Metallarbeiterverband*, a.a.O.



werden konnte wie in Betrieben gleicher Art, wo im Akkord gearbeitet wurde.

Die wichtigste Auswirkung der Leistungsentlohnung auf die Lohnhöhe zeigt sich jedoch wahrscheinlich erst im Zeitvergleich, bei einer Betrachtung der konjunkturellen Schwankungen, auf welche der Leistungslohn nach oben wie nach unten im allgemeinen rascher und stärker anspricht als fester Zeitlohn. So bemerkt Ehrenberg: »In guten Konjunkturen pflegt der Arbeiter für Akkordlohn zu sein, da er mit ihm seinen Verdienst mehr erhöhen kann als mit Zeitlohn, in schlechten der Unternehmer, da er mit ihm mehr Lohn sparen kann als durch den Zeitlohn, durch dessen Erniedrigung er nur den Lohn des einzelnen vermindert, nicht aber auch die Zahl der Arbeiter. Deshalb wurde, soweit ich das sehen kann, in der Eisenindustrie der Akkordlohn in der Depression der siebziger und achtziger Jahre eingeführt, dort, wo er nicht schon von altersher bestand; und dann hat die neunziger Hochkonjunktur die Entwicklung zum Akkordlohn abgeschlossen und diese Lohnform verewigt.«<sup>41</sup>

Die sehr spärlichen Statistiken über die Verdienstentwicklung der Stahlarbeiter in den Jahrzehnten um die Jahrhundertwende liefern einiges Hintergrundmaterial für die Ehrenbergsche These. Die von der rheinisch-westfälischen Hütten- und Walzwerksberufsgenossenschaft ausgewiesenen durchschnittlichen Jahreslöhne der Versicherten<sup>42</sup> stiegen zwischen 1886 und 1895 von 953 Mark auf 1 080 Mark. In dieser Periode war die Expansion der deutschen Stahlindustrie verhältnismäßig langsam mit einer Zunahme der Roheisenproduktion um lediglich etwa 45 Prozent. Im darauffolgenden Jahrzehnt, von 1895 bis 1906, erhöhte sich hingegen der durchschnittliche Jahreslohn der Hüttenwalzwerksarbeiter von 1 080 Mark auf 1 500 Mark, entsprechend einer starken Steigerung der Roheisenerzeugung um 100 Prozent und der Rohstahl-(= Flußstahl-)Erzeugung um 150 Prozent.

Diese Parallelität von Produktionsentwicklung und Lohnentwicklung findet sich auch in den zwanziger und fünfziger Jahren unseres Jahrhunderts wieder. Sicher stellt die Lage auf dem Arbeitsmarkt, die Verknappung zumindest qualifizierter und erfahrener Arbeitskräfte und die hierdurch wesentlich verstärkte Verhandlungsposition der Arbeiter die entscheidende Bedingung dar, ohne welche auch die stärkste Produktionsausweitung keine wesentliche Lohnerhöhung hervorgebracht hätte. Es bedeutet jedoch keine Bagatellisierung dieses elementaren

---

41 Ehrenberg, a.a.O., S. 145 f.

42 Zitiert nach *Deutscher Metallarbeiterverband*, a.a.O.



Zusammenhangs, auf die wesentliche Rolle hinzuweisen, welche die Leistungsentlohnung offenbar in diesem Zusammenhang – vielleicht weniger als originäre Ursache der Lohnentwicklung, mindestens aber als Übersetzungsmechanismus – spielte.

Bedeutsam ist vor allem, daß im Bewußtsein der Arbeiter Leistungslohn und Lohnerrhöhungen sich assoziieren. Zwischen den tieferen Ursachen des Lohnanstiegs – dem steilen Produktionsanstieg bei gleichzeitigem Schwinden der industriellen Reservearmee – und den konkreten Formen zu unterscheiden, in denen er sich vollzieht – nämlich über eine Erhöhung der Leistungsverdienste, wenn auch nicht proportional zur Produktionssteigerung, so doch wenigstens mit gleicher Tendenz –, erfordert einen weiteren Erfahrungs- und Informationshorizont, als ihn auch der bewußteste Arbeiter oder Gewerkschaftsfunktionär der damaligen Zeit (und ihre Gegenspieler auf der Arbeitgeberseite) besitzen konnten. Wenn Ehrenberg 1906 schreibt: »... heute ist der deutsche Hüttenarbeiter ohne Akkordlohn nicht denkbar«<sup>43</sup>, so liegt dieser Aussage wohl nicht nur ein objektiver Tatbestand zugrunde, nämlich der unbestrittene Platz, den die Leistungsentlohnung damals im Rahmen der Betriebspolitik eingenommen hatte, sondern auch ein subjektiver: die meisten Arbeiter hatten Lohnform und Lohnniveau so sehr miteinander identifiziert, daß ihnen die Alternative einer anderen Lohnform (die zu stellen sowieso unrealistisch gewesen wäre) nicht einmal als ihren Interessen entsprechend erschienen wäre, auch dann, wenn sie vielleicht bereit waren, aus Protest gegen Akkordungerechtigkeiten ihren Betrieb zu verlassen oder gar eine Kollektivaktion in Gang zu setzen.

Zum vollen Verständnis nicht nur der Lohnpolitik jener Epoche, sondern auch der Einstellung der Arbeiter zum Akkordlohn ist es wohl noch notwendig, sich daran zu erinnern, daß der »Leistungslohner« keineswegs eine so feste Kategorie darstellte, wie er es seit Beginn der zwanziger Jahre, insbesondere unter der Wirkung der tarifvertraglichen Bestimmungen, wurde. Der Walzwerker oder – soweit dort Leistungsentlohnung bezahlt wurde – auch Stahlwerker und Hochöfner konnte zwar an den meisten normalen Tagen mit einem Akkordverdienst oder einer Prämie rechnen. Alle normalerweise anfallenden Reparatur- und Bauschichten wurden jedoch mit einem Tagelohn vergütet (der oftmals nur die Hälfte des Akkordverdienstes ausmachte); jede Schwankung der Beschäftigungslage führte – soweit nicht überhaupt entlassen wurde – zu einer starken Verminderung der Akkord-

---

43 A.a.O., S. 146.

schichten und allein schon dadurch, selbst wenn die Leistung während der Akkordschichten die gleiche blieb, zu einer starken Verdienstminderung. Die Einführung fester Schichtlöhne, die vielfach wohl erst gegen Ende des 19., wenn nicht zu Anfang des 20. Jahrhunderts erfolgte, brachte zwar eine gewisse minimale Verdienstsicherung; sie gab jedoch andererseits den Werken gerade die Möglichkeit, die Lohnsumme durch den Wechsel von Akkord- und Schichtlohn zu manipulieren. Akkorddurchschnittsverdienste wurden anscheinend nur dann bezahlt, wenn es unbedingt notwendig war, einen Stamm qualifizierter Arbeiter zu halten oder, im Rahmen der von Jeidels sogenannten »systematisch modifizierten Akkordgrenze«<sup>44</sup>, bei der Festsetzung neuer Leistungslöhne, also unter Bedingungen, die sich nur unwesentlich von denen normaler Akkordarbeit unterschieden.

Strategische Beschränkungen der Arbeitsleistung – die Waffe vieler angelsächsischer Gewerkschaften – scheinen vor dem Ersten Weltkrieg auch in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie, so in Hammer- und Walzwerken, bekanntgeworden zu sein. Die Berichterstatter des Centralvereins meldeten, vorwiegend allerdings aus der verarbeitenden Industrie, die Einhaltung von »Akkordgrenzen« durch die Arbeiterschaft.<sup>45</sup> Ob diese Praktiken in der Eisen- und Stahlindustrie je eine systematische »Akkordpolitik« begründeten, wie sie Max Weber in der Textilindustrie beobachtete,<sup>46</sup> ist zweifelhaft. Dazu war schon die Lage der Stahlindustrie auf dem Arbeitsmarkt zu stark und ihre Preis- und Kostenstruktur genügend »lohnelastisch«, so daß ihnen ein genügend großer lohnpolitischer Spielraum verblieb, innerhalb dessen sie Leistungsbegrenzungen aufbrechen oder in einzelnen Betrieben auf diese Weise hochgetriebene Löhne akzeptieren konnten, ohne daß dies ihre Preispolitik beeinflußt hätte.

### 3. Zur Technik der Leistungsentlohnung

Über die Formen und Techniken der Leistungsentlohnung sind wir nur für das Ende des betrachteten Zeitraums, für das letzte Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg, einigermaßen informiert.

Wenn viele der zeitgenössischen Beobachter der Frage der »Akkordverteilung«, der Art und Weise, wie sich der Lohn des einzelnen Man-

---

44 Jeidels, a.a.O., insbesondere S. 134 ff.; vgl. auch 3. Kapitel.

45 Vgl. 4. Kapitel, S. 130 ff.

46 M. Weber, *Zur Psychophysik der industriellen Arbeit*, Schriften zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen 1924.

nes aus dem geltenden Akkord- oder Prämiensystem ergibt, verhältnismäßig große Beachtung schenken, so ist dies kein Zufall: Die Rationalität der Systeme ist im allgemeinen so gering, daß man sich meist mit allerlei »gewachsenen« oder zufällig-willkürlichen Berechnungsformen begnügt, welche Lohnstaffelung und Leistungsanreiz untrennbar miteinander vermischen.

Die meisten Systeme lassen sich auf eine von drei Grundformen zurückführen, die freilich nicht selten ziemlich unmotiviert gegeneinander ausgewechselt wurden, jedoch einer gewissen historischen Aufeinanderfolge zu gehorchen scheinen. Zumindest die dritte dieser Grundformen ist auch heute noch ziemlich häufig anzutreffen:

1. Die Akkordsätze pro Tonne, Stück, Charge gelten für die gesamte Mannschaft der Anlage gemeinsam. Am Ende der Lohnabrechnungsperiode wird der gesamte Akkordverdienst gemäß der relativen Höhe der Schichtlöhne oder gemäß einem besonderen Schlüssel verteilt, wobei oft die Summe der von den beteiligten Arbeitern verfahrenen Akkordschichten berücksichtigt wird. Die erstgenannte Version wird von den Berichterstatlern des Centralvereins als die »moderne« Lösung bezeichnet.

2. Die Akkordpreise sind für jeden einzelnen Arbeitsplatz gesondert festgesetzt, betragen also beispielsweise in einem Blechwalzwerk pro Tonne für die Blechwalzer 4,48 Mark, für die Kaliberwalzer 1,55 Mark, für die Ofenarbeiter 1,17 Mark und die Blechschneider 0,50 Mark – offenbar zuzüglich zu einem festen, nur wenig differenzierten Schichtlohn.

3. Der Akkord wird für einen 100-Prozent-Mann berechnet, auf den auch die Akkordpreise abgestellt sind. Die übrigen Arbeiter erhalten dann einen von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz gestaffelten Prozentsatz dieses Lohnes.

Diese Formeln, vor allem aber die erste von ihnen, sind natürlich vielfältigen Modifikationen zugänglich. In einzelnen Werken ließen sich noch bis vor wenigen Jahren Überreste einer Spielart dieser ersten Formel beobachten, bei welcher der Akkordverdienst der gesamten Mannschaft in einem Monat zunächst durch das Produkt aus Zahl der verfahrenen Stunden und den jeweiligen »Akkordanteilmultiplikatoren« (also den Prozentsätzen im Sinne der dritten Formel) aller beteiligten Arbeiter geteilt wurde. Hieraus resultierte ein Akkordverdienst des 100-Prozent-Mannes, der dann wiederum Ausgangspunkt der Berechnung nach Formel drei war.<sup>47</sup>

---

47 Dieser Berechnungsmodus kann durchaus als Vorläufer der heute viel benutzten

Mit wenigen Ausnahmen entsprechen die Leistungslohnsysteme dieser Zeit den beiden einfachsten Grundformen des reinen Akkordes (völlige Proportionalität von Lohn und Leistung) und des gemischten Akkordes (bei dem sich der Lohn aus einem stets gleichbleibenden, gelegentlich auch als Kaltlohn fungierenden Festbestandteil und einer ihrerseits proportional zur Leistung variablen Prämie zusammensetzt). Die Schwankungsempfindlichkeit ist im einen Falle gleich 10 Prozent und ergibt sich im anderen Falle aus dem Anteil des variablen Bestandteils am gesamten Verdienst.<sup>48</sup>

Während der reine Akkord sich vor allem in Walzwerken, Gießereien, Schmiedebetrieben und den nachgeschalteten Verarbeitungsstufen (in den klassischen Stücklohnbetrieben also) findet, überwiegt an Hochöfen und in Stahlwerken der gemischte Akkord mit Prämienanteilen von selten mehr als 50 Prozent. Derartige gemischte Systeme gelten freilich kurz vor dem Ersten Weltkrieg auch in vielen – vor allem modernen – Block- und Fertigwalzwerken. Nur in Blechwalzwerken dürfte der reine Akkord in jedem Falle die Regel gewesen sein. Andererseits gab es auch Thomas- und sogar SM-Stahlwerke, in denen der Lohn der Belegschaft voll von der Leistung abhängig war, wie auch einzelne Gruppen von Hochofenarbeitern, etwa Erz- oder Kokslader, reinen Stücklohn erhielten.

Die Berichterstatter des Centralvereins sind geneigt, die Unterschiede in der Leistungslohnform der einzelnen Betriebsabteilungen mit dem verschieden großen Einfluß zu erklären, den die Arbeiter in Hochöfen und Stahlwerken einerseits, in Walzwerken, Hammerschmieden, Gie-

---

Lohnermittlung gemäß der Erzeugung je Arbeiterstunde gelten; der Unterschied der Kilogramm / Mann-Stunden-Berechnung zu der traditionelleren Formel der Errechnung eines »Akkordauskommens« für die gesamte Belegschaft ist eigentlich nur rechentechnischer Natur, setzt jedoch nicht die Verwendung linearer Kurven (reinen oder gemischten Akkord) voraus, sondern läßt sehr viel größere Freiheit bei der Zuordnung von Leistung und Lohn. – Andererseits reicht eine solche Form der »Akkordverteilung« sehr weit in die frühindustriellen Anfänge der Stahlindustrie zurück, in die Zeiten des mehr oder weniger genossenschaftlichen »Gruppenakkordes«, aus dem dann in einem in England recht genau beschriebenen Prozeß das Akkordmeistersystem entstand. (L. Bernhard, D. Schloss, *Handbuch der Löhnungsmethoden*, Leipzig 1906.)

- 48 Gegenüber einer immer noch vertretbaren Tendenz, bei allen Leistungslohnformeln, die nicht dem Prinzip des reinen Akkordes entsprechen, die Höhe des variablen Lohnbestandteils als Maß der Schwankungsempfindlichkeit zu betrachten, muß nachdrücklich darauf hingewiesen werden, daß in den meisten differenzierteren Prämiensystemen der Gegenwart kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem einen und dem anderen besteht. Höhere oder niedrigere Ansatzleistungen, progressive oder degressive Lohnkurven können die Beziehung zwischen Leistung und Gesamtverdienst sehr verschiedenartig gestalten, auch wenn jedesmal der variable Anteil am Gesamtverdienst gleich groß ist.

bereien andererseits auf die Produktion hatten. Diese These ist gewiß nicht falsch, scheint jedoch einen wesentlichen Aspekt der Leistungsentlohnung zu vernachlässigen, nämlich die verschiedene Genese der Leistungsentlohnung in den traditionsreichen »alten« Betrieben und in den »neuen« von Anfang an Produktion in großem Maßstab und mit großem Kapitaleinsatz erfordernden Schmelzbetrieben, aber auch in mehrgerüstigen Walzwerken. War im einen Falle der Stücklohn vielfach die seit je berufsübliche Lohnform, ging im anderen Falle der Einführung der Leistungsentlohnung meist eine Periode des Zeitlohnes voraus, auf den dann erst ein variabler Lohnanteil aufgestockt wurde, um einen größeren Anreiz zu erzielen. Die Lohnformen der einzelnen Betriebsabteilungen lediglich oder auch nur vorwiegend gemäß den verschiedenen Einflußmöglichkeiten zu differenzieren, hätte eine Rationalität der Leistungslohnpolitik vorausgesetzt, die mit den sonstigen Praktiken und Formen der Betriebsführung in jener Periode einigermaßen unvereinbar scheint. Kompliziertere Leistungslohnformeln, wie etwa nichtlineare Akkord- oder Prämienkurven oder Systeme mit Ansatzleistungen, die heute aus der Lohnpolitik der Stahlindustrie nicht wegzudenken sind und schon in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg in den Vereinigten Staaten propagiert wurden, waren in der deutschen Stahlindustrie noch kurz vor dem Ersten Weltkrieg ausgesprochene Ausnahmen, obwohl sie doch offenbar den Bedürfnissen der Betriebe vielfach besser entsprochen hätten als die einfache Kombination fester Schichtlöhne mit einer leistungsproportional variablen Prämie.

Eine ähnliche Bedeutung hatte der verschiedene historische Ursprung der Leistungsentlohnung wohl auch für die den Systemen zugrunde liegenden Leistungsmeßgrößen. In den alten Akkordbetrieben, die zu meist unmittelbar für den Verkauf arbeiteten, ist eine Differenzierung der »Akkordpreise« nach Erzeugnisarten bis weit ins 19. Jahrhundert zurück nachzuweisen. Diese Differenzierung erfolgte allerdings ursprünglich wohl nicht (wie es heute üblich ist) gemäß den Unterschieden in Verarbeitungsschwierigkeit oder Leistungsfähigkeit der Anlage, als vielmehr gemäß den Preisen, die für die Erzeugnisse erzielt werden konnten. Ehrenberg veröffentlichte aus dem Grobblechwalzwerk des Werkes Hörde Akkordsätze, die bis ins Jahr 1884 zurückreichen, recht stark gestaffelt waren und beispielsweise in diesem Jahr für Stahlbleche 2,75 Mark pro Tonne und für Lokomotivbleche 5,30 Mark pro Tonne betrugen. Was die Grundlage dieser Staffelung ist, wußte auch Ehrenberg nicht; da jedoch das Verhältnis zwischen den Akkordpreisen der einzelnen Sorten sich – je nach der wirtschaftlichen Konjunktur – sehr rasch änderte, waren sehr wahrscheinlich einfach die Rela-

tionen im Verkaufspreis auch für die Relationen der Akkordsätze maßgeblich.<sup>49</sup>

In der Mehrzahl der Hüttenkernbetriebe dominiert eine einheitliche, meist sehr einfache und »augenfällige« Produktionseinheit als Meßgröße der »Leistung«: Bündel oder Stücke, Chargen oder Schmelzen, Ladungen oder Gichten – vielfach diejenige Größe, an der sich auch die Betriebsleitung über das Produktionsniveau zu orientieren pflegte.

Nicht minder einfach war überall (bei reinem wie bei gemischtem Akkord) die Zeiteinheit, auf welche die Produktion bei der Akkord- oder Prämienberechnung bezogen wurde. Nicht selten begnügte man sich mit dem Produktionsergebnis am Ende jeder Lohnabrechnung; eine Berücksichtigung der Zahl der Arbeitstage oder Produktionsschichten war zwar häufig, aber keineswegs allgemein üblich.

Erst in den Jahren unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg – offenbar als Folge einer Verschiebung der Kompetenz in Lohnfragen von den Meistern zu den höheren Betriebsvorgesetzten, aber auch in Konsequenz neuer technischer, ökonomischer und sozialer Betriebsverhältnisse – wächst die Tendenz zur Ausarbeitung verfeinerter Akkordsysteme und Prämienformeln, eine Tendenz, die den Boden für die Arbeiten der Betriebswirtschaftler in den zwanziger Jahren vorbereitet, und dann in den Schülern und Mitarbeitern Rummels nicht nur ihre wichtigsten, sondern wohl auch ihre ausschließlichen »offiziellen« Sprecher findet. Diese Verfeinerung erfolgt in zwei Richtungen: einmal im Sinne einer – jenseits der einfachen Akkordpreisdifferenzierung liegenden – genaueren Erfassung der Leistung und ihrer Komponenten, zum anderen im Sinne der schon erwähnten Einführung komplizierterer Prämienkurven anstelle der ja schon vom Begriff her linearen »Akkordpreise«. Freilich beschränkte sich diese Tendenz auf einzelne besonders fortschrittliche Werke oder auf einzelne Betriebe, deren Leiter ein besonderes, sozusagen privates Interesse an der Lohnpolitik hatten.<sup>50</sup>

49 Ehrenberg, a.a.O., S. 150.

Zu einer Veränderung der Akkordsätze im November 1905 bemerkt Ehrenberg: »Die groben Nr. steigen enorm, die mittleren bleiben stehen; die feinen fallen noch; gute Konjunktur: eigentlicher Grund mir unbekannt.«

50 Als im Jahre 1917 in der Walzwerkskommission des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute ein Walzwerkstechniker einen Vortrag über erfolgreiche Maßnahmen zur Rationalisierung von Betriebsorganisation und Leistungsentlohnung hielt, stieß er auf fast allgemeine, verständnislose Ablehnung. Die Diskussion wurde mit der kategorischen Bemerkung eröffnet, daß »sich die Organisation für verschiedene Walzwerke überhaupt nicht normalisieren läßt, weil dazu eben die Betriebsverhältnisse zu verschieden sind. Eine wohlausgebildete und zuverlässige Beamtenschaft, welche auch die Gabe hat, ihre Belegschaft entsprechend zu erziehen, wird immer das Ausschlaggebende für einen wirtschaftlichen Betrieb bleiben.« Falk, a.a.O., S. 931.

## II. Die Leistungslohnpolitik der deutschen Stahlindustrie während des Ersten Weltkrieges und zwischen den beiden Weltkriegen

Die Geschichte der Leistungsentlohnung in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie ist seit Beginn des Ersten Weltkrieges wesentlich bestimmt durch grundlegende Veränderungen gesamtgesellschaftlicher Bedingungen. Von größter Bedeutung sind in diesem Zusammenhang die Wandlungen des politischen Herrschaftssystems und der Gang der wirtschaftlichen Entwicklung. Beide haben in mannigfacher Weise – vor allem über Verschiebungen in der Machtverteilung zwischen Kapital und Arbeit und über Wechsel in der Beschäftigungslage – auf die innerbetrieblichen Verhältnisse und damit auch auf die Praxis der Leistungsentlohnung in der Eisen- und Stahlindustrie eingewirkt. Die Einschnitte, die sich durch politische und wirtschaftliche Veränderungen in diesem Zeitabschnitt ergeben haben, liegen der Gliederung seiner historischen Darstellung zugrunde.

### *1. Erster Weltkrieg und Nachkriegsjahre*

Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs hatte in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie nicht unwesentliche Produktionseinschränkungen zur Folge. Von 1913 bis 1915 ging die Roheisenerzeugung im Reichsgebiet (ausschließlich der durch den Krieg natürlich besonders betroffenen lothringischen Hüttenwerke) um 36 Prozent und die Rohstahlerzeugung um 27 Prozent zurück. Die Gründe hierfür lagen wohl vor allem im Abzug gelernter Arbeitskräfte, in den zunehmenden Transportschwierigkeiten wie auch im Ausfall überseeischer Erze. Erst 1916 gelang es, die Produktion bei etwa 80 Prozent des Vorkriegsniveaus zu stabilisieren.

Über die Lohnpolitik im allgemeinen und die Leistungsentlohnungspolitik im besonderen während dieser Jahre ist wenig bekannt. Rationierung und beginnende Inflation, aber auch die zunehmende Beschäftigung unerfahrener, minderleistungsfähiger Arbeitskräfte dürften auf

seiten der Arbeiter und auch auf seiten der Betriebsleitungen die Aktualität des Leistungslohns vermindert haben. Weiter ist zu berücksichtigen, daß der Produktionsrückgang nicht gleichmäßig alle Betriebsabteilungen betraf. Der Einstellung oder doch starken Einschränkung der auf ausgesprochenen Friedensbedarf bezogenen Teile des Produktionsprogramms der Eisen- und Stahlindustrie stand eine Forcierung der Rüstungsproduktion gegenüber.<sup>51</sup> Von einem normalen Funktionieren der Leistungsentlohnung konnte nicht mehr die Rede sein, wenn nicht das unter diesen Umständen prekär gewordene Lohngefüge vollends durcheinander gebracht werden sollte. Soweit der Erste Weltkrieg wesentliche Umstellungen gegenüber den Vorkriegsjahren brachte, scheint die Leistungsentlohnung ziemlich schnell geopfert worden zu sein, während sie andererseits wahrscheinlich überall dort in den alten Formen weiterbestand, wo sich die Produktionsbedingungen nur unwesentlich verändert hatten.<sup>52</sup>

Die zunächst wohl von den meisten Stahlunternehmen nur als provisorisch verstandene Anerkennung der organisierten Arbeitnehmervertretungen durch das Kriegshilfsdienstgesetz von 1917 wurde unmittelbar nach dem Kriege durch das Tarifvertrags- und das Betriebsrätegesetz bestätigt. Zugleich hatten die Gewerkschaften auch in der Stahlindustrie eine – im Verhältnis zur Vorkriegszeit – so starke Mitgliederbasis gewonnen, daß die Unternehmen auch ohne den politischen Zwang sich zu Verhandlungen mit ihnen genötigt gesehen hätten.<sup>53</sup> Trotz der Abtrennung wichtiger hüttenindustrieller Gebiete wie Lothringens, des Saargebietes und Luxemburgs vom Einzugsgebiet des DMV stieg die Zahl der organisierten Hochofen-, Hütten- und Walzwerkerarbeiter 1913-1919 von 5 803 auf 54 181. 1920 mußten die Arbeitgeber der deutschen Schwerindustrie zum ersten Male Tarifverträ-

---

51 Die Jubiläumsschrift eines großen Hüttenwerks (*Stahl vom Rhein*, interne Ausgabe, Düsseldorf 1957) berichtet, daß die Hütte bei Kriegsbeginn die Produktion an Eisenbahnoberbaumaterial (das vor dem Krieg einen erheblichen Teil der Walzstahlerzeugung repräsentierte) fast völlig einstellte und erst 1917 wieder aufnahm. Gleichzeitig wurde jedoch ein neues Martinwerk mit vier großen kippbaren Öfen errichtet, das schon vor Kriegsausbruch geplant und vorbereitet worden war.

52 Andererseits wurde mitten im Krieg in der Walzwerkskommission des Vereins deutscher Eisenhüttenleute ein umfassender Bericht über die Rationalisierung der Leistungsentlohnung in einem saarländischen Walzwerk vorgelegt, in dem von den besonderen kriegswirtschaftlichen Bedingungen kein einziges Mal die Rede ist.

53 Während des Krieges stieg die Zahl der DMV-Mitglieder in den Ruhrhütten weit rascher und vor allem früher an als in der Gesamtheit der Metallindustrie und des Metallhandwerks; die Zahl aller freigewerkschaftlich organisierten Metallarbeiter nahm von 1915 bis 1917 nur um 60 Prozent, die der Hütten- und Walzwerkerarbeiter um 460 Prozent zu.



ge unterzeichnen, an deren Ausarbeitung der sozialistische Deutsche Metallarbeiterverband maßgeblich beteiligt war. Auch innerhalb der Betriebe wurden auf der Grundlage der tarifvertraglichen Bestimmung, daß »der Akkordvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart wird«<sup>54</sup>, Verhandlungen über Produktionsprämien-systeme geführt, die wohl nicht selten im Abschluß regelrechter Prämienabkommen gipfelten.

Die Gewerkschaften waren jedoch nicht in der Lage, den außerordentlichen Zuwachs an Einfluß und Bedeutung, den ihnen ihre Mitgliederzahl wie neue Gesetzgebung verschafft hatten, auszunutzen, ja nicht einmal, ihn zu festigen.<sup>55</sup>

Ein wichtiger Grund hierfür waren die Rivalitäten zwischen den einzelnen Gewerkschaften<sup>56</sup> und die Fraktionsauseinandersetzungen innerhalb der stärksten und schlagkräftigsten Organisation, des DMV. Mindestens ebenso bedeutsam war wohl die überaus schwierige wirtschaftliche Lage, in der sich gerade die Standorte der deutschen Stahlindustrie in den ersten Nachkriegsjahren befanden. Förderungsrückgänge im Bergbau und Reparationslieferungen hatten sehr große Schwierigkeiten in der Energie- und Brennstoffversorgung zur Folge, die sich durch einen starken Produktionsrückgang bemerkbar machten: In den Jahren 1919 und 1920 konnten die dem Deutschen Reich verbliebenen Hüttenwerke nur rund die Hälfte des Rohstahls erschmelzen, den sie 1913 erzeugt hatten. Die Belebung in den Jahren 1921 und 1922 (in denen immerhin die Rohstahlproduktion jeweils um 25 bis 30 Pro-

---

54 Rahmentarifvertrag der Metallindustrie des rheinisch-westfälischen Tarifgebietes von 1920.

55 In der Stahlindustrie hatte der Rückgang der Mitgliederzahl des DMV schon vor 1923 eingesetzt:

DMV-Mitglieder in den Verwaltungsstellen Dortmund, Mülheim und Oberhausen

1920	27 033
1921	24 530
1922	19 944
1923	17 720
1924	4 708

Im gesamten Reichsgebiet fiel die Zahl der im DMV organisierten Hochofen-, Hütten- und Walzwerksarbeiter von rund 61 000 im Jahre 1920 auf 55 000 im Jahre 1921 auf knapp 20 000 im Jahre 1924. Am stärksten war die Abkehr von der Gewerkschaft (oder die Resignation) wohl bei den gering qualifizierten Arbeitern der großen Massenbetriebe. Während die Zahl der organisierten Walzwerksarbeiter von 1921 bis 1924 nur um etwa die Hälfte zurückging, verblieben von den 1920 freigewerkschaftlich organisierten 42 000 Hochofen- und Hüttenarbeitern 1924 nur knapp 11 000 im DMV.

56 Der 1919/20 gebildeten Arbeitsgemeinschaft für die rheinisch-westfälische Metallindustrie gehörten nur die Hirsch-Dunkerschen und christlichen Metallarbeiter an, während sich der Deutsche Metallarbeiterverband lediglich zu der lockereren Form der Tarifgemeinschaft bereitgefunden hatte.

zent stieg) war nur vorübergehend; das Jahr 1923, Höhepunkt der Inflation, vor allem aber Jahr des Ruhrkampfes und der kommunistischen Aufstände im Ruhrgebiet, brachte erneut einen Rückfall auf das Produktionsniveau von 1919. Es brachte zugleich auch eine entscheidende Niederlage der Gewerkschaftsbewegung, die sich offenbar nicht gegenüber dem doppelten Druck der mit allen Mitteln um Wiederaufrichtung ihrer früheren ungeteilten Autorität kämpfenden Unternehmer und der Forderung des nationalen Notstandes zu behaupten vermochten. Symptomatisch hierfür ist die Rückkehr zum 10-Stunden-Tag Ende 1923. Anfang 1924 war auch der Deutsche Metallarbeiterverband gezwungen, dem entsprechenden, ursprünglich nur von den christlichen und Hirsch-Dunkerschen Gewerkschaften unterzeichneten Vertrag beizutreten, der inzwischen auch durch eine Regierungsverordnung sanktioniert worden war und mit dem einer der sinnfälligsten Erfolge der Revolution unter Berufung auf die Notlage der nationalen Wirtschaft zunichte gemacht worden war.<sup>57</sup>

Die Leistungsentlohnung hatte in den Jahren von 1919 bis 1923 wohl nirgendwo größere Bedeutung erlangt. Zwar ist uns nicht bekannt, daß in der Stahlindustrie, wie dies in zahlreichen anderen Industriezweigen geschah, die Arbeiter die Abschaffung der Leistungsentlohnung gefordert hätten, doch standen wohl schon aus praktisch-technischen Gründen in einer Reihe von Werken unmittelbar nach Kriegsende auch Produktionsarbeiter im Festlohn. Wo dies nicht der Fall war, stellten doch mit fortschreitender Geldentwertung die Akkorde und Leistungsprämien nur mehr einen geringen Teil des Gesamtverdienstes dar, der sich, abgesehen vom Grundlohn, aus Teuerungszulagen und ähnlichen nicht mit Produktion und Leistung gekoppelten Bestandteilen zusammensetzte. Es dürfte nicht nur mit der Ruhrbesetzung und der damit vielleicht verbundenen Zerstörung von Akten zusammenhängen, sondern auch mit der Lohnpolitik, daß fast nirgendwo in unseren Untersuchungswerken Materialien zur Berechnungsweise und Höhe der Leistungsverdienste in den Jahren 1919 bis 1923 anzutreffen sind. Fast immer beginnen die entsprechenden Zusammenstellungen, Aktenordner, Akkordbücher, in denen die Lohnpolitik ja nur ihren schriftlichen Niederschlag fand, erst Ende 1923.

---

57 Die Chronologie der Ereignisse ist hier sehr wichtig; im Gegensatz zu der zumindest in offiziösen Veröffentlichungen der Stahlindustrie vertretenen Ansicht, daß der Anstoß zur Wiedereinführung des 10-Stunden-Tages von der Regierung ausgegangen sei, liegt die Tarifvereinbarung der Stahlindustrie vom 13./14. Dezember eine Woche vor der staatlichen Verordnung vom 21. Dezember.

## 2. Die zwanziger Jahre

### a) Allgemeine Bedingungen der Leistungslohnpolitik

Obwohl sich die rechtlichen Grundlagen ihrer Tätigkeit nicht geändert hatten, stellten doch die Gewerkschaften und Betriebsräte in den Werken der deutschen Stahlindustrie nach 1923 kaum eine wirkliche Kraft dar, auf die es Rücksicht zu nehmen galt. Trotz gelegentlicher Erfolge in einzelnen Betrieben und Orten (in Duisburg konnte 1925 der Tiefstand der Mitgliederzahl des vorhergehenden Jahres schon wieder um rund 70 Prozent überschritten werden) war es den Gewerkschaften bis zu ihrer Auflösung im Jahre 1933 nicht mehr möglich, die Mitgliederzahlen der ersten Nachkriegsjahre auch nur einigermaßen wieder zu erreichen.

*Tabelle 3*

Mitglieder im Deutschen Metallarbeiterverband (in Tausend)

Jahr	darunter Hochofen-, Stahlwerks- und Walzwerksarbeiter	insgesamt
1924	20	711
1925	16	765
1926	15	675
1927	21	816
1928	23	944
1929	24	944
1930	22	965
1931	19	941
1932	12	827

Die Gewerkschaften hatten zwar in der Hüttenindustrie Fuß gefaßt, ihre Stärke war jedoch – vor allem wohl in den großen Hüttenwerken – nicht annähernd mit dem Einfluß zu vergleichen, den sie in der metallverarbeitenden Industrie besaßen.

Zwischen 1924 und 1930 endete jede Verhandlung zwischen den Tarifparteien mit einem staatlichen Schiedsspruch. Nur auf diesem Wege konnten – allerdings nicht unbeträchtliche – Lohnerhöhungen sowie schrittweise die Rückkehr zur 48-Stunden-Woche wenigstens für den größeren Teil der Arbeiter in Hüttenkernbetrieben durchgesetzt werden. Und nicht ohne Anlaß machte die Industrie für die Probleme, die sich aus den Lohnerhöhungen und sonstigen Bestimmungen der Tarif-

verträge (zum Beispiel Verknüpfung von Akkordverdienst und Tariflohn) ergaben, nicht so sehr die Gewerkschaften, sondern in erster Linie die staatliche Sozialpolitik verantwortlich. Im November 1928 fühlte sich die Eisenhüttenindustrie stark genug, gegen einen formaljuristisch angefochtenen, vom Reichsarbeitsminister aber als verbindlich erklärten Schiedsspruch die schärfste Waffe des Arbeitskampfes, die Aussperrung ihrer gesamten Belegschaft, einzusetzen.

Kaum stärker als die Position der Gewerkschaften am Verhandlungstisch war die Stellung der Arbeiter im Betrieb. Bestimmend – wie auch symptomatisch – hierfür war nicht zuletzt das hohe Maß an Arbeitsplatzunsicherheit bei der Mehrzahl der Stahlarbeiter. Die »Verhandlungen und Berichte« des Unterausschusses für Arbeitsleistung sprechen hierfür eine deutliche Sprache. »Aus Einzelvernehmungen der Arbeiter ging hervor, daß die drohende Arbeitslosigkeit einen erheblichen Druck auf die Arbeiter ausübte und sie dazu veranlaßte, besonders in Zeiten von Höchstproduktion Mehrbelastungen und Mehranstrengungen auf sich zu nehmen. Nach Aussagen eines Arbeiters setzte in solchen Zeiten auch ein stärkeres Antreiben durch die Meister ein« (West Thomas I)<sup>58</sup>. Auch in anderen Werken wird vom »Druckmittel der Androhung der Entlassung« gesprochen, das die Widerstandsfähigkeit der Arbeiter gegen Akkordkürzungen, gegen Beschleunigung des Arbeitstempos und gegen andere unbeliebte Maßnahmen der Vorgesetzten schwer beeinträchtigte.

Auch in unseren Interviews mit alten Stahlwerksarbeitern kam immer wieder das schon rund eine Generation zurückliegende Erlebnis der Arbeitsplatzunsicherheit zum Vorschein; unsere Versuche, in diesen Interviews die tatsächlichen Schwankungen des Akkordverdienstes und ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage der Arbeiter und ihre Einstellung zum Leistungslohn zu ermitteln, scheiterten durchweg an der alles andere überdeckenden Erfahrung der schwankenden Beschäftigungslage.<sup>59</sup>

Die Lage der deutschen Stahlindustrie war nach der Währungsstabilisierung 1923/24, als wieder normale Wirtschafts- und Betriebsbedingungen möglich schienen, zunächst, wie es in der Jubiläumsschrift eines

---

58 Arbeitsleistungsausschuß, Verhandlungen und Berichte des IV. Unterausschusses des Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, *Die Arbeitsleistung in Stahl- und Walzwerken und ihre Abhängigkeit von Arbeitszeit, Arbeitslohn und anderen Faktoren*, Berlin 1930, S. 95 f.

59 Vgl. hierzu etwa: W. Schäfer, *Industriebetrieb und Öffentlichkeit vor den sozialen Aufgaben der Gegenwart*, Stuttgart und Düsseldorf 1956, S. 85 ff.

der größten Werke heißt, »aus vielfachen Gründen gedrückt«<sup>60</sup>. »Zwar war es unter großen Mühen nach Beendigung des großen Krieges gelungen, wieder ein Exportgeschäft aufzubauen, aber gerade hierbei zeigte es sich, daß die deutsche Schwerindustrie in ihrer gegenwärtigen Verfassung auf den Weltmärkten kaum konkurrenzfähig war. Einsichtige Männer des Ruhrreviers ... erkannten, daß nur eine Neuorganisation und Rationalisierung der Montanindustrie Abhilfe schaffen könnte. So begannen im Jahre 1925 die Verhandlungen um die Gründung der Vereinigten Stahlwerke, in denen die wesentlichen Konzerne der Montanindustrie zusammengefaßt werden sollten, um eine Rationalisierung im großen, gestützt auf amerikanische Kapitalhilfe, durchzuführen ... Die Vereinigten Stahlwerke wurden ... im Frühjahr 1926 gegründet und führten in dem ihnen gegebenen (auch nach Abspringen einiger großer Konzerne) noch immer großen Rahmen eine gründliche Rationalisierung durch«, die der gesamten eisenschaffenden Industrie zugute kam.<sup>61</sup>

In der Tat bezeichnete das Jahr 1924 den Beginn einer Rationalisierungsbewegung, in deren Verlauf Betriebsorganisation wie Betriebstechnik der Masse der deutschen stahlerzeugenden Betriebe auf den Stand gebracht werden sollten, den die fortschrittlichsten Werke, wie die Kruppsche Friedrich-Alfred-Hütte in Rheinhausen oder die August-Thyssen-Hütte in Hamborn, schon vor dem Ersten Weltkrieg erreicht hatten. Die Stillsetzung veralteter Anlagen, die Konzentration auf leistungsfähige technische Einrichtungen mit größerer Kapazität, der Ausbau der Energiewirtschaft und des Transportwesens (vor allem auch im zwischenwerklichen Verband) sowie die Spezialisierung der betrieblichen Fertigungsprogramme, die schon längst vor dem Ersten Weltkrieg von aufmerksamen Beobachtern als entscheidende Voraussetzungen für eine rationelle, wirklich großindustrielle Produktionsweise angegeben worden waren, stellten die wichtigsten Ergebnisse dieser Bewegung dar. Die durchschnittliche jährliche Roheisenerzeugung je Hochofenbetrieb, die 1913 im Reichsgebiet von 1924 rund 156 000 Tonnen betragen hatte, stieg von 167 000 im Jahre 1924 auf 340 000 Tonnen im Jahre 1929, die durchschnittliche Jahresleistung der einzelnen Hochöfen von 67 000 auf 133 000 Tonnen. Den 103 Stahlwerken (SM-, Bessemer-, Thomas- und Elektrostahlwerken) des Jahres 1924, die pro Betrieb und Jahr im Durchschnitt 110 000 Tonnen pro-

---

60 Zum Effekt der Währungsstabilität, die ja von der Schwerindustrie lange hintertrieben worden war, vgl. G. W. F. Hallgarten, *Hitler, Reichswehr, Industrie*, Frankfurt a. M. 1955, besonders S. 29 ff.

61 Stahl vom Rhein, a.a.O., S. 126.

duzierten, standen 1929 nur mehr 80 Betriebsabteilungen gegenüber, von denen jede im Schnitt 230 000 Tonnen Stahl erschmolz. Die gleiche Entwicklung vollzog sich auch im Bereich der Walzwerke.

Träger dieser Rationalisierungsbewegung waren in zunehmendem Maße nicht oder nicht nur die Hüttentechniker, sondern vielmehr eine neue Gruppe von Ingenieuren, die sich als Wirtschaftsingenieure oder Betriebswirtschaftler bezeichneten. Sie stützten sich zunächst auf die 1919 in einer Situation akuten Kohlenmangels gegründeten »Wärmestelle« des Vereins deutscher Eisenhüttenleute und die unter ihrem Einfluß auch in größeren Betrieben errichteten Wärmewirtschaftsabteilungen und erlangten später in zunehmendem Maße als Leiter der sogenannten »Betriebswirtschaftsstellen« der Hüttenwerke Einfluß und Gehör. Ihr überbetriebliches Zentrum war der »Ausschuß für Betriebswirtschaft« des VdEH.

Das Streben nach Rationalisierung, nach maximaler Ausnützung aller menschlichen und technischen Produktionsmittel und nach möglicher Verbilligung der Fertigung bediente sich um so mehr der Leistungsentlohnung, als diese ja – die eigentliche Rezeption der Taylorschen Ideen erfolgte in der deutschen Industrie erst in diesen Nachkriegsjahren, in denen der »Reichsausschuß für Arbeitszeitermittlung« (Refa) entstand – erhebliche Leistungssteigerungen ohne größere Investitionen und mit vielfach sinkenden Fertigungskosten versprach. So wurden die Betriebswirtschaftler die wichtigsten Träger der Reformbewegung der Leistungsentlohnung, die freilich nicht erst von 1924 datiert, sondern in vereinzelten Ansätzen und einigen Vorläufern schon bis in die ersten Jahre nach der Jahrhundertwende zurückreicht. Eine der entscheidenden Konsequenzen des Eindringens der wissenschaftlichen Betriebsführung und ihrer Methoden der Arbeitsorganisation und Entlohnung in der Stahlindustrie war die Zentralisierung der Lohnpolitik.

Die deutsche Stahlindustrie war an der Investitionskonjunktur der Jahre 1924-1928 – als Auftraggeber wie vor allem als Lieferant – in hervorragender Weise beteiligt. Schon 1925 hatten die dem Deutschen Reich verbliebenen Werke die Produktion des bisherigen Rekordjahres 1913 im wesentlichen wieder erreicht. Von 1924 bis 1927 stieg die Roh-eisenerzeugung um 62 Prozent, die Rohstahlerzeugung um 61 Prozent und die Walzstahlerzeugung sogar um 70 Prozent; die Erzeugung von 1929 betrug fast das Dreifache der Produktion des politischen und wirtschaftlichen Krisenjahres 1923.

Trotz dieses eindrucksvollen Aufschwungs läßt sich die Stahlkonjunktur der zwanziger Jahre in keiner Weise mit der Entwicklung der Vorkriegszeit vergleichen. Hatte man vor dem Ersten Weltkrieg schon von

einer schwierigen wirtschaftlichen Lage gesprochen, wenn die Produktion auch nur einige Monate hindurch stagnierte oder etwas vermindert werden mußte, so gehört nunmehr ein ständiges Auf und Ab maximaler Ausnützung der Kapazitäten und scharfer Produktionsdrosselung zum Alltag der Stahlwerke – und ihrer Arbeiter.<sup>62</sup> Obwohl die Jahresdurchschnittswerte die meisten Ausschläge der Produktionsziffern bereits verdecken, geben doch die folgenden Indexzahlen der amtlichen Statistik einen ganz guten allgemeinen Eindruck:

*Tabelle 4*

Erzeugung von Roheisen, Rohstahl und Walzstahl 1923 bis 1930  
(1913 = 100)

Jahr	Roheisen	Rohstahl	Walzstahl	Zum Vergleich: Rohstahlpreis
1923	48	53	50	–
1924	75	81	77	122
1925	93	99	99	130
1926	92	101	101	122
1927	121	130	132	118
1928	111	118	111	123
1929	124	131	108	126
1930	94	96	86	123

In den einzelnen Monaten (und wohl auch Werken) waren jedoch die Ausschläge noch weitaus größer.

In einem der großen gemischten Hüttenwerke des Ruhrgebietes stellte sich der Konjunktureenbruch von 1928, der im Jahresdurchschnitt der gesamten Industrie (einschließlich eines größeren Produktionsausfalls durch vollständige Stilllegung der Werke im November anlässlich der Aussperrung) zu einer Senkung der Rohstahlproduktion von gut 10 Prozent führte, in mehrmaligen starken Schwankungen der Erzeugung dar.

62 Hierfür dürfte wohl nicht zuletzt auch die erfolgreiche kartellistische Preispolitik der deutschen Stahlindustrie verantwortlich sein, die – vor allem auf dem Inlandsmarkt – jeden Rückgang der Nachfrage nicht durch Preissenkungen, sondern durch Produktionseinschränkung bei fast unveränderten Preisen abzufangen verstand. Noch auf dem Höhepunkt der Krise, im Jahre 1932, lagen die Preise für Rohstahlblöcke nur bei 80 Prozent des Standes von 1929, während die Produktion von Rohstahl auf 39 Prozent abgesunken war.

Tabelle 5

Monatliche Rohstahlerzeugung eines großen gemischten Hüttenwerkes  
1928/29 (in 1 000 t)

1928	Januar	93	1928	August	68
	Februar	83		September	61
	März	80		Oktober	76
	April	49		November	(Aussperrung)
	Mai	57		Dezember	54
	Juni	61	1929	Januar	84
	Juli	67		Februar	75

Jeder Produktionsrückgang von mehr als ein- oder zweimonatiger Dauer hatte die Entlassung größerer Teile der Belegschaft zur Folge. Trotz der Schwäche der Gewerkschaften und der betrieblichen Arbeitnehmervertreter waren allerdings mit nachhaltiger Unterstützung der Regierung parallel zu dem allgemeinen wirtschaftlichen Aufschwung (nicht nur der Stahlindustrie, sondern der gesamten deutschen Wirtschaft) auch die Löhne erheblich gestiegen – allerdings ausgehend von einem sehr niedrigen Stand.

Von Anfang 1924 bis Anfang 1929 hatte sich der Tariflohn des Facharbeiters in der nordrhein-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie von 50 Pfennig pro Stunde bis auf über 80 Pfennig pro Stunde erhöht (78 Pfennige zuzüglich der gestaffelten »Severingzulage«, die im Durchschnitt 6 Pfennige zu betragen hatte), insgesamt also, einschließlich Severingzulage, um fast 70 Prozent.

Der Anstieg der Effektivverdienste war wahrscheinlich noch stärker gewesen. Die erste amtliche Lohnerhebung in der eisen- und stahlerzeugenden Industrie vom Oktober 1928 weist für die wichtigsten Gruppen von Hüttenarbeitern (für die allein der Vergleich zwischen Tarif- und Effektivlohn möglich war) erhebliche übertarifliche Verdienste aus. Der reine Stundenverdienst betrug in Prozent des tariflichen Durchschnittsstundenlohnes oder Akkordrichtsatzes:

bei den Hochofenschmelzern	132,2 Prozent
bei den Stahlwerksschmelzern	148,0 Prozent
und bei den Walzern sogar	170,8 Prozent

Nur am Rande sei vermerkt, daß die übertariflichen Verdienstbestandteile bei den ersten Leuten ein erheblich größeres Gewicht besaßen als bei den zweiten oder dritten Schmelzern und Walzern (für die »sonstigen« Arbeiter wurden keine Tariflöhne ausgewiesen). So verdienten im Tarifvertragsgebiet Rheinland-Westfalen die ersten Walzer



184 Prozent, die zweiten Walzer 174 Prozent und die dritten Walzer 152 Prozent ihres – bereits deutlich gestaffelten – Tariflohnes.

Diese hohen übertariflichen Verdienste sind für unsere Überlegungen in zweifacher Weise von Bedeutung:

Einmal legen sie die Vermutung nahe, daß die Entwicklung der Effektivverdienste auch innerhalb jedes Werkes von einer Betriebsabteilung zur anderen sehr verschieden war. In der Tat variierte in einem der Untersuchungswerke, in dem es möglich war, die Löhne der »ersten Leute« einiger Betriebe von 1924 an zu verfolgen, der Anstieg der durchschnittlichen Schicht- beziehungsweise Stundenverdienste vom ersten Halbjahr 1924 bis zum ersten Halbjahr 1929 in den einzelnen Betrieben von 55 Prozent (Hochofen) bis 120 Prozent (Thomas-Stahlwerk).

Zum anderen lassen die im ganzen sehr hohen, aber offenbar von Betrieb zu Betrieb sehr verschiedenen übertariflichen Verdienste den Schluß zu, daß der Mechanismus der betrieblichen Leistungsprämien-systeme eine erhebliche Bedeutung für ihre Entstehung spielte: Sei es, weil die Werksleitungen nicht anders konnten, sei es, weil sie dies bewußt erstrebten oder wenigstens akzeptierten, in jedem Falle stiegen die Effektivverdienste mit wenigen Ausnahmen immer dann an, wenn sich Produktion und Leistung der Aggregate erhöhten – wenngleich keineswegs immer im gleichen Ausmaß und oft nicht kontinuierlich, sondern immer wieder von Akkordkürzungen unterbrochen.

Hieraus erklärt sich auch, daß sich die Löhne nicht stetig, sondern in »Schüben« entwickeln. So erhöhte sich in einem Untersuchungswerk der durchschnittliche Schichtverdienst des ersten Konvertermannes im Thomas-Stahlwerk von rund 9 im ersten Vierteljahr 1924 auf über 12 Reichsmark im ersten Vierteljahr 1925, lag dann im ersten Vierteljahr 1926 mit knapp 12 Reichsmark spürbar niedriger und stieg erst 1927/28 wieder stärker an.

Die Leistungsentlohnung erwies sich also in der betrachteten Periode als ein recht wirksames Mittel zur Anpassung des Lohnniveaus in der Produktionsentwicklung, ein Mittel, das sich zwar in Zeiten schlechter Konjunktur ebenso zuungunsten der Arbeiter auswirkte, wie es bei Produktionsanstieg ihre Löhne erhöhte, das jedoch im ganzen im Bewußtsein der Stahlarbeiter eine erhebliche Rolle für die Anhebung ihres Verdienstniveaus gespielt haben mag und zumindest als Transmissionsmechanismus wesentlich an der Erhöhung ihrer Verdienste beteiligt war.

Für die subjektive Bedeutung der Leistungsentlohnung in den zwanziger Jahren ist besonders wichtig, daß Erhöhungen der Tariflöhne von

den Werken vielfach nicht oder nur zum Teil in Grundlohnerhöhungen übersetzt, sondern einfach auf vergangene Steigerungen des Leistungsverdienstes angerechnet wurden. Die uns bekannten Bezirks- und Werkslohnverträge bestimmten bis zur Weltwirtschaftskrise explizit, daß die Prämien- und Akkordgrundlöhne des Jahres 1924 von den Erhöhungen der Tariflöhne nicht betroffen werden.

Dieser kurze Überblick über die allgemeinen Bestimmungen, unter denen die Geschichte der Leistungsentlohnung in den Jahren 1924 bis 1929 stand, machen deutlich, warum man diese Periode als die »goldenen« Jahre auch der Leistungsentlohnung bezeichnen darf:

Rationalisierungsbewegung und »wissenschaftliche Betriebsführung« machten die Leistungsentlohnung – die zu den traditionellen Zuständigkeiten der Meister oder wenigstens der Betriebsleiter gehört hatte – zu einem zentralen Instrument der Betriebsführung, um dessen Einsatz sich die höchsten Instanzen der Unternehmensleitungen annahmen. Die starken Schwankungen der Produktion ließen es wünschenswert, wo nicht notwendig erscheinen, Mechanismen zu entwickeln, mit deren Hilfe Löhne, Arbeitsintensität und Zahl der Arbeitskräfte sozusagen automatisch den wechselnden Bedingungen angepaßt werden konnten; wir dürfen annehmen, daß der Widerstand der Arbeiter gegen die rigorose Politik der Entlassung bei jedem Nachlassen der Konjunktur – wenn er sich überhaupt hätte äußern können – noch dadurch besonders geschwächt wurde, daß vielfach eine Reduzierung der Belegschaft die Voraussetzung für die Beibehaltung hoher Leistungsverdienste der verbleibenden Belegschaft war. Der lohnpolitischen Problematik scharfer Leistungsanreize – die insbesondere im Gefolge technischer Verbesserungen auftritt und eine der Determinanten für die heutige Leistungslohnpolitik der Stahlindustrie ist – konnten sich die Werke um so leichter entziehen, als ja die Löhne einer generellen Anstiegstendenz gehorchten und deshalb die Akkordschere mit einer gewissen Großzügigkeit gehandhabt werden durfte und als weiterhin die alltägliche Erfahrung den Arbeitern ständig vor Augen führte, daß der Leistungslohn Verdienststeigerungen gestattet, die weit über die Erhöhungen der Tariflöhne und der Zeitlöhnerverdienste hinausgingen.

## b) Anreizkraft der Leistungslöhne und Schwankungen der Leistungsverdienste

Die hohe Aktualität, die man unmittelbar nach der Währungsstabilisierung dem Leistungslohn als Mittel der Leistungssteigerung beimaß,

schlug sich zunächst nicht so sehr in einer Änderung der Rechenformeln und Bezugsgrößen, sondern vielmehr in einer Verstärkung des Anreizes und der Schwankungsempfindlichkeit nieder. Fast in allen Betriebsabteilungen, deren Leistungslohnsysteme vor und nach dem Ersten Weltkrieg in den »Verhandlungen und Berichten« beschrieben wurden, brachten die Jahre 1923/24 steilere Akkord- oder Prämienkurven. So wurde in den drei dort besprochenen Betriebsabteilungen des Hüttenwerkes »Mitte« (wahrscheinlich Ilsede Peine) 1924 die Schwankungsempfindlichkeit der Leistungslöhne ohne wesentliche Änderung der Berechnungsweise durch Übergang zu überproportionalen Prämien ungefähr verdoppelt. Im Fertigungswalzwerk West I, in dem vor dem Weltkrieg eine »gemischte Prämie« mit einer Schwankungsempfindlichkeit von 4 Prozent bezahlt wurde, galt ab 1924 reiner Akkord.

Von einigen Hochofenbetrieben abgesehen, werden in fast allen Betriebsabteilungen, über die wir aus jener Zeit Unterlagen besitzen, in den zwanziger Jahren proportionale, wo nicht überproportionale Leistungslohnsysteme eingeführt. Der reine proportionale Akkord, der noch vor dem Ersten Weltkrieg überwiegend auf Walzwerke und Weiterverarbeitungsbetriebe beschränkt war, dringt nunmehr auch in zahlreiche Thomas- und sogar SM-Stahlwerke ein. Gelegentlich wurde die Anreizwirkung der Leistungslöhne, damit aber ihre Empfindlichkeit für Schwankungen der Produktion, im Laufe der zwanziger Jahre noch weiter verstärkt. So betrug im Thomas-Stahlwerk West I der »Verhandlungen und Berichte« die Schwankungsempfindlichkeit – je nach der Zahl der in Betrieb befindlichen Hochöfen – im Jahre 1924 10 bis 12 Prozent, ab Ende 1925 jedoch infolge einer Steigerung der sogenannten »Ansatzleistung« 13 bis 15 Prozent. Die technischen Aspekte dieser Entwicklung sind etwas weiter unten zu analysieren.

Es entspricht dieser durchweg hohen Schwankungsempfindlichkeit der Lohnsysteme, daß die Verdienste von Monat zu Monat starke Schwankungen aufweisen. Bedauerlicherweise liegen uns monatliche Lohn-daten aus dieser Periode nur für einige Betriebe unseres Untersuchungs-werkes E vor, das jedoch – es war eines der Spitzenwerke der Vereinigten Stahlwerke – durchaus typisch für die Mehrzahl der Hüttenbetrie-be gewesen sein dürfte. In den Jahren 1924 bis 1927 belief sich die durchschnittliche Schwankung (durchschnittliche Differenz zwischen den Schicht- beziehungsweise Stundenlöhnen zweier Monate in Prozent des Durchschnittslohnes der betrachteten Periode) auf 2,5 bis 7 Prozent. Der letztgenannte Wert stammt von einer Blockstraße, deren Lohnsystem bis zum Frühjahr 1926 eine Schwankungsempfindlichkeit von 20 Prozent, später eine solche von gut 17 Prozent hatte.

Diese Blockstraße ist nun freilich ein Extremfall, bezeichnet jedoch als solcher recht gut den Spielraum, innerhalb dessen die Werke Lohnpolitik betreiben, den Anreizeffekt der Leistungslöhne ausnützen und die Anpassung der Lohnkosten an die Schwankungen der Beschäftigungslage sichern konnten.

*Tabelle 6*

Löhne des Walzmeisters einer Blockstraße in ausgewählten Perioden

Monat	1924 (Schichtlöhne)	1926 (Schichtlöhne)	1927 (Stundenlöhne)
Januar		17,02	
Februar		17,10	
März		14,46	
April		14,72	
Mai	9,25	16,24	
Juni	10,20	15,64	1,94
Juli	11,28	14,30	1,44
August	12,79	15,98	1,14
September	14,50		1,27
Oktober	15,65		1,36
November	16,20		1,41
Dezember	14,26		1,29

Aber auch in den anderen Betrieben steigt und sinkt der Lohn von einem Monat zum anderen gelegentlich sehr stark. Im Thomas-Stahlwerk erhöhte sich der Durchschnittsschichtverdienst des ersten Konvertermannes 1926 von Januar bis Februar von 11,04 auf 12,30 Reichsmark und von Juli bis September von 12,43 auf 13,95 Reichsmark. Im gleichen Jahr fällt im SM-Stahlwerk der Schichtverdienst des ersten Schmelzers von März bis Mai von 12,30 auf 9,94 Reichsmark und von Juli bis August von 10,31 auf 9,41 Reichsmark.

### c) Zur Entwicklung der Leistungslohnformeln und Leistungsmeßgrößen

Die schon im letzten Jahrzehnt vor dem Ersten Weltkrieg einsetzende Tendenz zur Rationalisierung der Leistungslohnsysteme und zur Verfeinerung der Leistungsmeßgrößen gewann in den zwanziger Jahren –

nicht zuletzt unter dem Einfluß der Betriebswirtschaftler – an Stärke, wenngleich sie wohl erst in den späten zwanziger Jahren eine wirklich nennenswerte Zahl von Hüttenbetriebsabteilungen erfaßte.

Die wichtigsten Aspekte dieser Entwicklung, soweit sie schon in den zwanziger Jahren Bedeutung hatten, scheinen zu sein:

1. Die in den Jahren 1924/25 noch vielfach benutzten, sozusagen augenfälligen Produktions- und Leistungsmeßgrößen wie Gicht, Ladung, Schmelze oder Charge, Bramme oder Blech werden zunehmend durch das Erzeugungsgewicht in Tonnen ersetzt. Der Ausdruck der Leistung in Tonnen hatte den Vorteil der Einheitlichkeit. Er kam auch dem allgemeinen Bestreben nach einem stärkeren Ausbau der Betriebsaufschreibung und Betriebsberichterstattung entgegen, die sich ja aus verständlichen Gründen auf abstrakte Mengenbegriffe stützen müssen. Am langsamsten war diese Entwicklung wohl an den Hochöfen. In einem der Untersuchungswerke wurde bis in die dreißiger Jahre hinein die der Gichtarbeiterprämie zugrunde liegende Leistung in »Ladungen« berechnet.

2. Dominierten noch zu Beginn der Periode Tag oder Schicht als Zeiteinheit, auf welche die Leistung bezogen wurde, so setzte sich im Verlaufe der späteren zwanziger Jahre immer mehr die Betriebs-, gelegentlich sogar Aggregatstunde durch, ein Prozeß, der offenbar nicht nur durch das Bedürfnis in Gang gesetzt wurde, Störungs- und sonstige Stillstandszeiten schärfer von den Produktionszeiten zu trennen (oftmals wohl zunächst im Interesse realistischerer Betriebsaufschreibungen), sondern auch durch die Umstellung der Lohnverrechnung von der Schicht auf die Stunde in den Jahren 1926/27 wesentlich beschleunigt wurde.

3. Ein weiterer Schritt zur Differenzierung der Zeiteinheit im Leistungskoeffizienten (Menge durch Zeit) ist die Berücksichtigung der Zahl der verfahrenen Arbeiterstunden. Zumindest in einigen SM-Stahlwerken wird ab 1927/28 die Leistung nicht mehr auf die Aggregat- oder Betriebszeit, sondern auf die gesamte Arbeiterzeit bezogen, zum Teil schon mit dem heute sehr weitverbreiteten Ausdruck Erzeugungskilogramm/Mannstunde. Es sei nur am Rande vermerkt, daß sich gleichzeitig eine andere, im Effekt gleich wirkende, in der Handhabung jedoch kompliziertere Formel erhalten hatte, die einer sehr alten Tradition entspricht und vor allem in Walzwerken Anwendung fand: das »Akkordauskommen« oder »-ausbringen« wurde ermittelt, indem die auf die Arbeitsgruppe entfallende und gesondert berechnete Gesamtakkordsumme durch die Summe aller Schichtlohnverdienste der Gruppe geteilt wurde. Die Multiplikation der einzelnen Schichtlöhne mit

dem sich ergebenden Koeffizienten, dem »Auskommen«, ergab die Akkordverdienste der einzelnen Arbeiter. Während diese Formel jedoch nur einfache, lineare Akkordkurven gestattet, deren Neigung von der relativen Höhe des Festlohnanteils abhängig ist, arbeiten die Prämien-systeme in den Stahlwerken eines unserer Untersuchungswerke schon in den späten zwanziger Jahren mit Prämientabellen. Einer bestimmten Leistung in Kilogramm/Mann-Stunde wird jeweils ein bestimmter Lohn des ersten Mannes zugeordnet, wobei diese Zuordnung, jeder gewünschten mathematischen Formel folgend, progressiv, linear oder degressiv sein und einem beliebig gewählten Anstiegswinkel der Prämienkurve entsprechen beziehungsweise bei einer beliebigen Ansatzleistung beginnen kann.

4. Die Verwendung von »Prämientabellen« entspricht einer schon in den zwanziger Jahren weitverbreiteten Bemühung um formale Vereinfachung der Leistungsmeßgrößen und Leistungsberechnung mit dem Ziele, eine größere Elastizität im Ansatz der Lohnkurve zu erreichen. Herrschten in der Vorkriegszeit, soweit wir dies überblicken können, mit wenigen Ausnahmen einerseits reine, proportionale und lineare Akkorde, andererseits gemischte Prämiensysteme vor, deren Schwankungsempfindlichkeit vom Verhältnis zwischen festem und variablem Lohnbestandteil bestimmt wird, so ist schon der Wiederbeginn der Leistungslohnpolitik im Jahre 1924 vielfach durch kompliziertere Kurvengestaltung gekennzeichnet (deren Korrelat eine einfache Leistungsmeßgröße zu sein hat, wenn man nicht große Komplikationen der Lohnverrechnung in Kauf nehmen will). Die beiden wichtigsten Neuerungen sind Knicke oder Sprünge in der Leistungslohnkurve sowie die heute sogenannte Ansatzleistung.

Hierfür einige Beispiele.

Am Hochofen des Untersuchungswerkes F erhielt 1924 der erste Schmelzer einen Schichtlohn von 6,53 Reichsmark und eine Produktionsprämie, die von der Zahl der Übergichten abhing. Bei 175 Gichten betrug diese Prämie für den ersten Schmelzer je 3 Pfennige für die 151. bis 170. und je 4 Pfennige für die 171. bis 175. Gicht, zusammen also 80 Pfennige.

Im Betrieb West Thomas II der »Verhandlungen und Berichte« bestand 1925/26 der Schichtlohn aus einer festen »Prämiengrundlage« und einem darauf aufbauenden variablen Lohnbestandteil. Der variable Lohnbestandteil hing ab von der Zahl der täglich erzeugten Tonnen, die einen bestimmten Mindestsatz überschritten:

Produktion	1 760 Tonnen
Ansatzleistung (bei Betrieb von 3 Hochöfen)	650 „
Übertonnen	1 110 „
Lohn des 1. Konvertermannes:	
Prämiengrundlage:	3,00 Reichsmark
Prämienverdienst	
1 110 (Tonnen) mal 0,011 (Reichsmark)	= 12,21 „
	15,21 „

Im Thomas-Stahlwerk des Untersuchungswerkes D erhielt 1924/26 der erste Konvertermann einen Akkordgrundlohn von 4,42 Reichsmark, zu dem eine Produktionsprämie kam, die wie folgt errechnet wurde: Bei einer Produktion von 53 000 Tonnen pro Monat wurde pro Charge ein Akkordsatz von 4,90 Reichsmark bezahlt (der Akkordsatz je Charge steigt mit steigender monatlicher Erzeugung); bei ca. 2 500 Chargen lag der Gesamttakkordverdienst bei rund 12 300 Reichsmark. Dieser Betrag wurde geteilt durch ca. 4 000 Akkordschichten sämtlicher Arbeiter, was einen Durchschnittsprämienatz von 3,10 Reichsmark für den als 100-Prozent-Mann fungierenden ersten Konvertermann ergab. Hinzu kamen weiterhin noch für den ersten Konvertermann eine beträchtliche Bodenhaltbarkeitsprämie.

An der Blockstraße III des Untersuchungswerkes E errechnete sich der Akkordverdienst des Walzmeisters bei einer Produktion von 1 340 Tonnen je Schicht wie folgt:

900 Tonnen x 0,8 Pfennige	=	7,20 Reichsmark
100 „ x 1,2 „	=	1,20 „
100 „ x 1,6 „	=	1,60 „
100 „ x 2,0 „	=	2,00 „
140 „ x 2,4 „	=	3,36 „
		15,36 „

Von diesen beiden Neuerungen der Ansatzleistung und der geknickten Prämienkurve sollte sich die Ansatzleistung in den folgenden Jahrzehnten fast allgemein durchsetzen, da sie die Möglichkeit gibt, Höhe wie Schwankungsempfindlichkeit des Leistungsverdienstes ohne große Umstellungen im System recht feinfühlig unter Kontrolle zu halten. Geknickte Akkordkurven hingegen, wie wir sie in einigen der vorstehenden Beispiele beschrieben haben, werden in den späteren Jahrzehnten, soweit man nicht zur linearen zurückkehrt, vielfach durch Kurven höherer mathematischer Ordnung ersetzt, deren praktische

Verwendung bei der Akkord- und Prämienverrechnung in Form von Prämientabellen erfolgt. Sie wurden vor allem von den Betriebswirtschaftlern propagiert und eingeführt.

5. Aus der Literatur ist bekannt<sup>63</sup>, daß man in den zwanziger Jahren eine Reihe von Versuchen unternahm, die Belegschaften von Hüttenkernbetrieben in kleinere Akkord- und Prämiengruppen aufzugliedern. Eine solche Tendenz lag durchaus in der Logik des Rationalisierungsdenkens. Es war uns jedoch nicht möglich, festzustellen, welche praktische Bedeutung sie erlangte. Sowohl in Walzwerken wie an Hochöfen hatten schon traditionell kleinere Gedingegruppen bestanden. Gelegentlich – vor allem an Hochöfen – war man sogar in den dreißiger Jahren zur Rationalisierung der Lohnabrechnung dazu übergegangen, solche traditionellen Akkordgruppen zu größeren Einheiten zusammenzufassen.

6. Ebenso wenig können wir feststellen, inwieweit in der Leistungslohnpraxis der zwanziger Jahre die auch schon in ihren ersten Anfängen in die Zeit vor dem Ersten Weltkrieg zurückreichenden Bestrebungen zur Zusammenfassung verschiedener, den einzelnen Erzeugungsarten oder -sorten entsprechenden Akkord- oder Prämiensätze zu einer einheitlichen Bezugs- oder Verrechnungsleistung weiter Boden gewinnen konnten. Dieses Verfahren, bei dem die Differenzierung der Verdienstmöglichkeiten gemäß den variierenden Leistungsmöglichkeiten bei den einzelnen Produktionssorten nicht durch entsprechend gestaffelte, sortenspezifische Akkordsätze, sondern durch Umrechnungskoeffizienten geschieht, die dann die Anwendung eines einzigen Akkord- oder Prämienatzes (mit der Möglichkeit einer differenzierteren Form der Akkord- oder Prämienkurve) gestatten, hat sich wahrscheinlich erst in den dreißiger Jahren in größerem Umfang durchgesetzt; die Zeitstudientechniken oder die statistischen Verfahren, die zur Aufstellung eines solchen einheitlichen »Gedingsystems« bei stark wechselndem Erzeugungsprogramm notwendig sind, wurden erst verhältnismäßig spät entwickelt beziehungsweise auch in den Hüttenkernbetrieben eingesetzt. Außerdem war unter den allgemeinen Bedingungen der Leistungslohnpolitik in den zwanziger Jahren der Zwang zu sehr genauen und differenzierten Leistungsmeßgrößen wohl nicht besonders groß: Wenn sich Veränderungen im Sortiment ergeben hatten, konnte man ja ohne weiteres die Akkord- und Prämienätze entsprechend revidieren oder nachträglich die Leistungslöhne korrigieren, soweit man es nicht um der Einfachheit des Systems willen in

---

63 Vgl. hierzu insbesondere das folgende Kapitel und die dort ausführlich beschriebenen Rationalisierungsmaßnahmen von Cromberg in einem SM-Stahlwerk.



Kauf nahm, die Löhne in einem bestimmten Rahmen auch dann fallen oder steigen zu lassen, wenn nicht Leistungsänderungen, sondern nur Programmverschiebungen hierfür verantwortlich waren.

Die Techniken der Leistungsentlohnung sind nicht zuletzt durch die alltägliche Leistungslohnpraxis bestimmt: Je größer der Spielraum ist, den die Werke für einseitige Revisionen der Systeme oder Korrekturen ihrer Ergebnisse besitzen, desto eher können sie sich mit angenäherten Leistungsmeßgrößen begnügen; je enger hingegen die Beziehungen zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Sozialparteien und die wirtschaftlichen Determinanten der Lohnpolitik die Grenzen für derartige Verfahren ziehen, um so dringender ist es notwendig, Leistungslohnsysteme zu haben, die, wie man heute sagt, gegen jedes »Ausbrechen« der Löhne gesichert sind und Schwankungen der Leistungsverdienste nur parallel mit wirklichen Schwankungen der menschlichen Leistung oder aber in einem recht genau abgesteckten Rahmen zulassen.

#### d) Revision der Systeme und Korrektur der Leistungsverdienste

Lohnsysteme, die – wie es zumindest zu Anfang dieser Periode allgemein üblich war – als Leistungsmeßgröße so allgemeine Produktionsdaten wie Zahl der Chargen oder Zahl der Gichten, gewalzte Tonnage oder Zahl der Bleche benutzen, sprechen notwendigerweise auf jede Veränderung in den technischen, organisatorischen oder wirtschaftlichen Produktionsbedingungen an, und zwar um so mehr, je steiler die Lohnkurve liegt, je höher ihre Schwankungsempfindlichkeit ist. Derartige Leistungslohnsysteme können nur funktionieren, wenn Werke wie Belegschaften bereit oder gezwungen sind, auch sehr starke Lohnausschläge nach oben wie nach unten zu akzeptieren, oder wenn man nicht davor zurückscheut, den nach den Prinzipien des Systems errechneten Lohn nachträglich zu korrigieren, oder endlich wenn man zu sofortigen Revisionen des Systems gewillt oder fähig ist, wann immer die Produktionsleistungen sich unvorhergesehen entwickeln sollten und die Löhne den Rahmen des Üblichen oder Möglichen zu sprengen drohen.

In den Zeiten vor dem Ersten Weltkrieg überwog wahrscheinlich die stillschweigende nachträgliche Korrektur der Leistungsverdienste durch die Meister oder Betriebsleiter, eine Praxis, die als Auswirkung der Akkordgrenze wohl von den Arbeitern wie vom Betrieb als unvermeidlich akzeptiert wurde.

Die offizielle Leistungslohnpolitik der zwanziger Jahre ist jedoch nicht mehr von der starren und mechanischen, sondern höchstens von der von Jeidels so genannten »systematisch modifizierten« und von ihm ausdrücklich als aggressiv bezeichneten Akkordgrenze charakterisiert – einer Akkordpolitik, die nunmehr die früher weitgehend stabilen, nur in einem engen Bereich schwankenden Verdienste nach oben wie nach unten beweglich werden läßt, die vorübergehende starke Lohnerhöhungen als Folge von Leistungssteigerungen bewußt hinnimmt, jedoch dann die gestiegene Leistung durch eine Revision des Systems bei nicht wesentlich erhöhtem Lohnniveau zu halten sucht.

Wenn man den Betriebswirtschaftlern und ihrer Kritik an den von ihnen vorgefundenen Systemen Glauben schenken darf, so war allerdings die Praxis der stillschweigenden nachträglichen Korrektur der Löhne wohl auch in den zwanziger Jahren noch vielfach üblich, wenngleich, da sie auf der Abteilungsebene geschah, oft nicht einmal den Werksleitungen bekannt. Umfang und konkrete Auswirkungen solcher Praktiken sind natürlich heute kaum mehr zu ermitteln. Angeführt sei immerhin das Beispiel des Fertigwalzwerkes »Mitte«, das in den »Verhandlungen und Berichten« geschildert ist. In diesem Walzwerk wurde in der Mitte der zwanziger Jahre – wie schon vor dem Ersten Weltkrieg – der Leistungslohn ausschließlich nach der erzeugten Tonnage errechnet; die Betriebsleitung war sich zwar darüber klar, daß in den einzelnen Profilen sehr verschiedene Stundenleistungen möglich waren, ging jedoch von der Annahme aus, daß sich die Unterschiede in der Zusammensetzung des Produktionsprogramms innerhalb eines Monats jeweils wieder ausgleichen würden.

»Wenn einmal besonders kleine, für den Lohn ungünstige Profile gewalzt wurden, so erhielten die Arbeiter einen besonderen Zuschlag zum Lohn, und im entgegengesetzten Fall wurde der Prämiensatz etwas verringert. Nach Stichproben aus dem Jahre 1925 wurde die Grundprämie bei einer besonders niedrigen Durchschnittsschichtproduktion um 10 Prozent erhöht und bei einer besonders hohen Durchschnittsproduktion um 6 Prozent vermindert.«<sup>64</sup>

Mit den Zielsetzungen der Rationalisierung und Leistungssteigerung sind jedoch solche »Hausmittel« kaum vereinbar, nicht zuletzt deshalb, weil in zunehmendem Maße auch zentrale Instanzen des Werkes sich mit der Leistungsentlohnung beschäftigten und Informationen dar-

---

64 Arbeitsleistungsausschuß, Verhandlungen und Berichte des IV. Unterausschusses des Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft, *Arbeitszeit, Arbeitslohn und Arbeitsleistung im Hochofenbetriebe*, Berlin 1929, S. 195.

über erhalten wollten, wenn ein bestehendes System Funktionsstörungen aufwies. Soweit wir uns Einblick in die Praxis der Leistungsentlohnung dieser Periode verschaffen konnten, scheint man – wenigstens in den gut organisierten Werken – nicht gezögert zu haben, ein System, das sich als unbrauchbar erwiesen hatte, sofort außer Kraft zu setzen.

In den fünfziger Jahren, teilweise wohl aber auch schon in den dreißiger Jahren, folgte der Kündigung eines Leistungslohnsystems im allgemeinen eine mehr oder weniger lange Zeit blockierter oder »freihändig« festgesetzter Löhne, in der das neue System vorbereitet wurde; dieser Zeitraum ist im allgemeinen um so länger, je mehr Sorgfalt man hierauf verwenden zu müssen glaubt. In der hier betrachteten Periode kam es jedoch nur höchst selten vor, daß mehr als nur einen Monat lang die Festsetzung der Löhne unabhängig von der jeweils geltenden Prämien- oder Akkordregelung erfolgte. Die einzige uns bekannte Ausnahme bildet der Hochofen des Werkes E, in dem im Frühjahr 1927 ein neues Prämiensystem eingeführt worden war, das nicht mehr wie die alte Prämie auf »Überladungen«, sondern auf Roh-eisenerzeugung je Ofen und Tag abgestellt war. Dieses System wurde zwei Jahre nach seiner Einführung durch Erhöhung der Prämiensätze modifiziert; in den zwei Jahren zwischen seiner Einführung und der Anhebung der Prämiensätze (die nunmehr bei gleicher Leistung wesentlich höhere Verdienstmöglichkeiten boten) wurde in fast allen Monaten ein höherer Lohn gezahlt als der tatsächlichen Leistung entsprochen hätte. Offensichtlich hatte man einsehen müssen, daß die Erfahrungswerte, von denen man bei der Ausarbeitung dieses Prämiensystems ausgegangen war, den tatsächlichen Betriebsverhältnissen nicht entsprachen, welche nicht die erwarteten Verdienstchancen boten.

Überall sonst wurde hingegen (soweit wir ermitteln konnten) ohne längere Übergangs- oder Erprobungszeit ein neues Akkord- oder Prämiensystem in Kraft gesetzt. An der Blockstraße des Werkes E reduzierte man im März 1926 die 1924 eingeführten Akkordsätze um 15 bis 20 Prozent, nachdem die Verdienste während der letzten beiden Jahre um rund 80 Prozent gestiegen waren. Als sich Anfang 1928 zeigte, daß das Produktionsniveau der Jahre 1926/27 nicht mehr gehalten werden konnte, wurden die Akkordsätze in zwei Stufen (Januar und Februar) wieder etwas erhöht. Im Thomas-Stahlwerk des gleichen Werkes folgten im November 1927 und im Januar 1928 zwei Revisionen der Prämiensätze unmittelbar aufeinander. Auch in den beiden SM-Stahlwerken wurden zwischen 1924 und 1928 die Grundlagen der Prämienberechnung mehrmals umgestellt, sei es durch Kürzung der Prämiensätze, sei es durch Abflachung der Prämienkurve, sei

es durch Einführung neuer Bezugsgrößen, wie die Art des Einsatzes (flüssig oder fest).

Die Promptheit, mit der man in den zwanziger Jahren als notwendig erkannte Revisionen der Leistungslohnformel vornahm, ist als ein wichtiges Symptom für die hohe Aktualität anzusehen, welche die variable, produktionsbezogene Entlohnung in dieser Zeit für die Werksleitungen besaß. Die neuen Akkord- und Prämiensätze wurden unmittelbar im Anschluß an die Kündigung der alten Systeme eingeführt – auch auf die Gefahr hin, schon im nächsten oder übernächsten Monat korrigiert werden zu müssen. Daß man also gelegentlich alle Risiken eines trial-and-error-Verfahrens in Kauf nahm, was ja immerhin bedeuten konnte, daß die Löhne über ein oder zwei Monate hinweg davonliefen – weil man die »Akkordschere« nicht beliebig oft umsetzen konnte –, allein um nicht auch nur den Anschein einer Abschwächung des Leistungsanreizes aufkommen zu lassen, unterscheidet die Leistungslohnpolitik dieser Periode nicht nur von den nachfolgenden, sondern vielleicht auch von den vorausgehenden Jahrzehnten.

### *3. Die Weltwirtschaftskrise*

Der Beginn der Weltwirtschaftskrise scheint die deutsche Stahlindustrie einigermaßen überraschend getroffen zu haben. Anhaltspunkte hierfür liefert das plötzliche Auseinanderklaffen der Entwicklung von Roheisen- und Rohstahlerzeugung einerseits, von Walzstahlerzeugung andererseits im Jahre 1929. Während die Werke der deutschen Stahlindustrie in diesem Jahre ihre Roheisen- und Rohstahlproduktion gegenüber 1928 noch einmal um fast 12 Prozent erhöht und damit den bisherigen Höchststand von 1927 noch überschritten hatten, ging die Walzstahlerzeugung, die sich ja viel unmittelbarer an den Bewegungen des Marktes orientiert, von 1928 bis 1929 um 3 Prozent zurück und lag damit um fast 20 Prozent unter dem Rekordstand von 1927.

Soweit wir aus den amtlichen Statistiken beurteilen können, geschah der Konjunkturrückgang freilich (dies mag die anfängliche Reaktion erklären) nicht plötzlich, sondern einigermaßen stetig, um seinen Tiefpunkt erst im Jahre 1932 zu erreichen.

Tabelle 7

Erzeugung von Roheisen, Rohstahl und Walzstahl 1929 bis 1933  
(1927 = 100)

Jahr	Roheisen	Rohstahl	Walzstahl	Zum Vergleich: Rohstahlpreis
1929	103	101	82	107
1930	78	74	59	105
1931	51	54	43	97
1932	35	39	29	83
1933	46	51	40	83

Wenngleich der Abfall der Beschäftigung etwas geringer war als der der Produktion, zählte doch die deutsche Stahlindustrie auf dem Höhepunkt der Krise, 1932, nur mehr 50 Prozent der Beschäftigten des Jahres 1928. Hinzu kommt, daß sich die Arbeitszeit der verbliebenen Belegschaft stark reduziert hatte. Die amtlichen Lohnerhebungen weisen von Oktober 1928 bis Oktober 1931 einen Rückgang der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit um 23 Prozent aus.

Die Krise führte auch in der Stahlindustrie zu einem starken Absinken der Verdienste, das sich allerdings aus den amtlichen Lohnerhebungen nur sehr unvollständig ablesen läßt.<sup>65</sup> Vom zweiten Halbjahr 1929 bis zum ersten Halbjahr 1932 fielen in unserem Untersuchungswerk E die Stundenverdienste des ersten Schmelzers am Hochofen von 1,02 auf 0,90 Reichsmark, des ersten Schmelzers im SM-Stahlwerk von 1,16 auf 1,01 Reichsmark, des ersten Konvertermannes im Thomas-Stahlwerk von 1,85 auf 1,39 Reichsmark und des Walzmeisters an der Blockstraße von 1,56 auf 1,15 Reichsmark, die Löhne der Spitzenleute in diesen vier Betrieben also um 19 Prozent. Hinzu kommt die Verminderung der Wochenarbeitszeit, so daß selbst bei den nicht von Arbeitslosigkeit betroffenen Stahlarbeitern des Monatseinkommen auf dem Höhepunkt der Krise weniger als zwei Drittel des Standes gegen Ende der zwanziger Jahre betrug.

Der Rückgang der Stundenlöhne – der allein uns in diesem Zusammenhang beschäftigen soll – ist überwiegend auf zwei Tatsachen zurückzuführen: den Abbau der Tariflöhne und den Abfall der leistungsgebundenen Lohnbestandteile.

<sup>65</sup> Der Tiefpunkt der Lohnreduzierung wurde erst Anfang 1932 erreicht; die einzigen hier interessierenden Lohnerhebungen des statistischen Reichsamtes in der Stahlindustrie stammen vom Herbst 1928 und vom Herbst 1931.

Der Tariflohnabbau setzte allerdings erst auf dem Höhepunkt der Krise ein. Im Sommer 1931 wurde der Mindestsatz für Facharbeiter um 3 Pfennige gesenkt. Gleichzeitig fiel die Severingzulage (6 Pfennige im Durchschnitt der Lohngruppe) zum größten Teil weg. Zum Jahresbeginn 1932 wurden dann die Löhne aller Arbeiter um weitere 4 bis 5 Pfennige gesenkt, so daß die Stahlindustrie zu diesem Zeitpunkt wiederum zu den Tariflöhnen von 1925 zurückgekehrt war.

Schon vor dem Abbau der tariflichen Mindestsätze (der fast generell auch als Anlaß zu einer entsprechenden Senkung der Effektivverdienste benutzt wurde) waren die übertariflichen Lohnbestandteile, das heißt in erster Linie die Akkorde und Prämienverdienste, stark gesunken. Verdienten die Arbeiter, bei denen ein Vergleich zwischen Effektiv- und Tariflöhnen vorgenommen werden konnte, laut der amtlichen Lohnerhebung im Oktober 1928 131,3 Prozent ihres Tariflohnes, so machte ihr übertariflicher Verdienst im Oktober 1931 nur mehr 19,3 Prozent aus.

Wie schon die eben angeführten Zahlen aus den vier Betrieben unseres Untersuchungswerkes E vermuten lassen, sind die Verdienste dort am stärksten gesunken, wo sie vor der Krise am höchsten über den tariflichen Mindestsätzen gelegen hatten. Für das Untersuchungswerk E ist dies der Fall im Thomas-Stahlwerk und im Blockwalzwerk. Im Gesamtdurchschnitt der Stahlindustrie sind vor allem die Walzwerksarbeiter am stärksten vom Rückgang der Leistungsverdienste betroffen.

### *Tabelle 8*

Übertarifliche Verdienste (Stundenverdienst in Prozent des tariflichen Stundenlohnes oder Akkordrichtsatzes) Oktober 1928 und Oktober 1931 nach den Ergebnissen der amtlichen Lohnerhebung

	Oktober 1928	Oktober 1931	Rückgang in Prozent von 1928
Hochofenschmelzer	132,2	117,7	11
Stahlwerksschmelzer	148,0	131,8	11
Walzer	170,8	141,7	17

Eine wichtige Konsequenz dieser Entwicklung war eine allgemeine Verminderung der Lohndifferenzierung: zwischen den einzelnen Betrieben und Betriebsarten durch das verschiedenartige Sinken der Überverdienste, innerhalb der Betriebe durch den stärkeren Abbau der

Tariflöhne bei den Facharbeitern als bei den unteren Lohngruppen. Die Walzer etwa, die im Oktober 1928 trotz etwas niedrigerem Tariflohn dank ihres Überverdienstes von 71 Prozent rund 12 Prozent mehr verdient hatten als die Stahlwerksschmelzer mit nur 48 Prozent Überverdienst, hatten sich im Oktober 1931 den Stahlwerksarbeitern bis auf eine Differenz von gut 2 Prozent genähert. Die Zeitlohnarbeiter, deren Verdienste 1928 sehr viel weniger über den Tariflöhnen gelegen waren, als dies bei den Leistungslöhnern der Fall war, hatten nur einen Rückgang der effektiven Stundenverdienste von 4,2 Prozent (gegenüber 10,2 Prozent beim Durchschnitt aller Leistungslöhner) zu erleiden.

Daß die Leistungsentlohnung bei einem starken Erzeugungsrückgang die Verdienste absinken läßt, ist – zumindest bei den damaligen, in erster Linie an unmittelbaren Produktionsgrößen orientierten Systemen – nicht verwunderlich. Von entscheidender Bedeutung für unsere Frage nach den Bedingungen der Leistungslohnpolitik ist hingegen die Tatsache, daß die Leistungslöhne vielfach nicht bis auf den Stand fielen, den der Mechanismus der Akkord- oder Prämienformeln gestattet hätte. Auch in den Betriebsabteilungen, in denen die Verdienste am stärksten über den tariflichen Mindestsätzen gelegen hatten und auch am weitesten abfielen, haben noch im Oktober 1931 (und – nach den Lohnunterlagen aus unseren Untersuchungswerken – auch in den folgenden Jahren der Krise) erhebliche übertarifliche Lohnbestandteile, die fast immer als Leistungslöhne ausgewiesen werden, dem Lohnabbau wie dem Produktionsrückgang widerstanden.

Fast überall spielen sich mit der Vertiefung und Perpetuierung der Wirtschaftskrise »Auffanggrenzen« ein, die zumeist eindeutig über den Tariflöhnen liegen und unter die man den Lohn in keinem Falle absinken läßt. Im Thomas-Stahlwerk unseres Untersuchungswerkes E verdiente der erste Konvertermann noch im ersten Halbjahr 1930, in dem das Werk nur wenig unter der Krise zu leiden hatte, rund 1,90 Reichsmark je Stunde (den höchsten Satz seit der Stabilisierung der Mark im Jahre 1923). Als im zweiten Vierteljahr 1930 die Produktion erstmals etwas nachgab, wurden die Prämienätze um rund 25 Prozent gekürzt, so daß der erste Konvertermann in diesem Monat (bei gegenüber den Vormonaten leicht gesunkener Produktion) 1,50 Reichsmark in der Stunde verdiente – einen Satz, der einer Erzeugung von 216 Tonnen je Betriebsstunde entsprach. Dieser Lohn wurde bis zum Abbau der Tariflöhne Anfang 1932 nicht mehr unterschritten, auch wenn die betriebliche Leistung erheblich unter 216 Tonnen sank.

Tabelle 9

Stundenleistung und Verdienst des 1. Konvertermannes  
in einem Thomas-Stahlwerk

	Monat	Stunden- lohn	Leistung t je Be- triebsstd.		Monat	Stunden- lohn	Leistung t je Be- triebsstd.
1930	März	1,91	233		Sept.	1,50	163
	April	1,88	229		Oktober	1,50	198
	Mai	1,85	224		Nov.	1,50	182
	Juni	1,84	223		Dezember	1,50	192
	Juli	1,50 <sup>66</sup>	216	1931	Januar	1,50	199
	August	1,75	222		Februar	1,54	232

Anfang 1932 senkte das Werk die Prämiensätze erneut um rund 25 Prozent. Ohne den Grundlohn zu verändern (der nach wie vor 61 Pfennige betrug und nur als Rechengröße fungierte), paßte das Werk auf diese Weise die Effektivverdienste am Tarifabbau an. Als neue Auffanggrenze wurde nunmehr ein Lohn von 1,36 Reichsmark betrachtet. Im übrigen ging man mehr und mehr dazu über, diese Auffanggrenze sozusagen zu legalisieren, indem man bei der Lohnabrechnung nicht mehr statt des »verdienten Lohnes« einen »gezählten Lohn« auswies, sondern jeweils anlässlich entsprechend niedriger oder auch – dies kommt gelegentlich vor – ungewöhnlich hoher Produktionsleistungen den effektiven Leistungswert durch eine Verrechnungsleistung ersetzte, aus der sich dann der gewünschte Lohn ergab.

Wie sehr man diese Praxis des Abfangens der Leistungslöhne zunächst als provisorische Lösung verstand, dann jedoch als betriebliche Routine akzeptierte, konnten wir besonders deutlich in den Stahlwerken des Untersuchungswerkes F verfolgen, für die wir sehr eingehende Unterlagen aus der Wirtschaftskrise vorfanden.

Ende 1929 wurden zu dem nach der Mechanik des Prämiensystems verdienten Leistungslohn »auf Anordnung von Herrn Direktor ...« noch jeweils Zuschläge gewährt. Für die entsprechende Anweisung wurde jeweils ein besonderer Grund angegeben, zum Beispiel, daß »der Beschäftigungsgrad außerordentlich schlecht war und die Ofenleistung dementsprechend nicht ausgenutzt werden konnte«. Im weiteren verzichtete man darauf, verdienten Lohn und Zuschläge gesondert auszuweisen, sondern legte der Lohnabrechnung »festgesetzte«

<sup>66</sup> Kürzung der Akkordsätze um rund 25 Prozent. In der ganzen Zeit lag der Tariflohn des 1. Konvertermannes bei ungefähr 85 Pfennigen.



Stundenverdienste zugrunde, die ihrerseits anfänglich noch mit gelegentlich variierenden Begründungen motiviert wurden, so beispielsweise mit dem Verweis auf den vielen Unterguß. Auf dem Höhepunkt der Krise hingegen erscheint in den Lohnabrechnungen jeweils nur mehr der Vermerk: »Auf Anordnung der Direktion wird der Lohn auf . . . Pfennige festgesetzt« – auf einen Satz, der getreulich die tariflichen Lohnreduzierungen widerspiegelt und beim ersten SM-Schmelzer von 1,20 zu Beginn der Krise auf 1,03 Reichsmark Anfang 1932 gesunken war.

Hatten schon diese Lohnblockierungen auf oder nahe der Auffanggrenze die effektive Schwankungsmöglichkeit der Löhne in Funktion einer immer prekärer und zufälliger werdenden Leistung stark reduziert, so verringerte sich gleichzeitig auch in vielen Fällen die Schwankungsempfindlichkeit der (neu eingeführten, revidierten oder mehr oder weniger formal weiterbestehenden) Leistungslohnsysteme. Dies geschah zunächst bei all den Systemen mit progressiven Lohnkurven sozusagen automatisch, indem Leistung und Lohn aus den Bereichen größerer in die Bereiche geringerer Progression zurückfielen. Eine gleiche Wirkung ging von der Verringerung der variablen Lohnbestandteile in allen »gemischten«, aus Grundlohn und proportionaler Prämie (ohne oder mit kleiner Ansatzleistung) bestehenden Systemen aus, da eine Erhöhung der Leistung um 10 Prozent den Gesamtverdienst natürlich prozentual weniger erhöht, wenn dieser aus 60 Pfennigen Grundlohn und 80 Pfennigen leistungsgebundener Prämie als aus 60 Pfennigen Grundlohn und 30 oder 40 Pfennigen Prämie sich zusammensetzt.

Darüber hinaus bemühten sich jedoch die Werke in zunehmendem Maße, neue Prämiensysteme einzuführen, die sie einerseits der Notwendigkeit ständiger Ausgleichs- und Übergangsregelungen zum Abfangen von zu tief gefallenem Löhnen entoben, ihnen jedoch andererseits auch die Chance ließen, gelegentliche Produktionsspitzen in einzelnen Abteilungen ausfahren zu können, ohne daß die Löhne stiegen, die Lohnkosten sich erhöhten und Unruhe und Unzufriedenheit in allen anderen Abteilungen entstanden. An der Blockstraße des Untersuchungswerkes E, auf deren extrem schwankungsempfindliches Lohnsystem wir schon mehrmals eingegangen sind, wurde der Akkord im Frühjahr 1930 und Anfang 1932 so verändert, daß sich die Schwankungsempfindlichkeit von bisher über 17 Prozent auf nun nur mehr 13 Prozent reduzierte und nicht nur Leistungssteigerungen, sondern auch Leistungsminderungen geringere Ausschläge des Lohnes auslösten als in den vorausgehenden Jahren. Am deutlichsten ist die Tendenz am

Hochofen des gleichen Werkes zu beobachten, wo man (offenbar im Zuge einer allgemeinen Bereinigung der Leistungslohnsysteme) Anfang 1932 die Prämiensätze um rund 40 Prozent senkte, die Grundlöhne jedoch gleichzeitig so weit an hob, daß trotz verringerter Produktion im wesentlichen die gleichen Verdienste wie bisher erzielt werden konnten.

Diese Umstellungen in den Akkord- und Prämiensystemen sind für den technischen Aspekt der Leistungsentlohnung von einiger Bedeutung, durch sie wird der Unterschied zwischen den Lohnsystemen der traditionellen Stücklohnbetriebe und der technologisch modernen, metallurgischen Abteilungen mit viel jüngerer Leistungslohntradition vollends beseitigt, soweit er nicht schon in den zwanziger Jahren verschwunden war. Die Grenze, die noch vor dem Ersten Weltkrieg quer durch die Walzwerke hindurchging, hat einer Trennungslinie Platz gemacht, die zwischen Heißbetrieben und Kaltbetrieben verläuft. Nur die Hammerwerke und einzelne marginale Betriebsabteilungen ähnlicher technischer Struktur machen hier noch eine Ausnahme. Zumindest insoweit hat sich die Rationalität der Lohnpolitik durchgesetzt, daß nunmehr in erster Linie die jeweiligen besonderen wirtschaftlichen, organisatorischen und technischen Bedingungen eines Betriebes, nicht aber mehr seine Entlohnungstraditionen (oder das Fehlen einer solchen) für die Wahl des Leistungslohnsystems maßgeblich sind. Während Heißbetriebe, gleich welcher Art, vom Erz bis zur Warmschere immer mehr als ein lohntechnisch einheitlicher Bereich sichtbar werden, setzen sie sich zugleich immer schärfer von den restlichen Betriebsabteilungen, den mechanischen Verarbeitungswerkstätten, den Ziehereien oder auch den Adjustagen ab, in denen moderne Akkordformen in den zwanziger Jahren vielfach Eingang gefunden und wohl auch die Krise überdauert haben.

#### *4. Das Dritte Reich*

Gleich welchen Einfluß man der deutschen Schwerindustrie an der Machtergreifung Hitlers zuschreibt, daß sie sehr rasch und kräftig durch die Wirtschaftspolitik der neuen Machthaber begünstigt wurde, steht außer Zweifel. Weit schneller als in den anderen großen Industrieländern konnte sich auch die schwerindustrielle Produktion von der Krise erholen. Schon 1936 hatten Rohstahl- und Walzstahlerzeugung den höchsten Vorkriegsstand (1927 beziehungsweise 1929) fast wieder erreicht.

Tabelle 10

Erzeugung von Roheisen, Rohstahl und Walzstahl 1933 bis 1939  
(1927 = 100 – ab 1936 einschließlich Saargebiet)

Jahr	Roheisen	Rohstahl	Walzstahl
1933	46	51	40
1934	70	76	59
1935	86	90	82
1936	103	104	95
1937	107	108	101
1938	121	124	–
1939	117	124	–

Autarkiestreben und Lohn- und Preisstabilisierung im Zuge der Wirtschaftspolitik des Dritten Reiches schufen freilich gegenüber den zwanziger Jahren eine völlig neue Situation. Die Rohstahlpreise wurden auf dem sehr niedrigen Stand von 1932 (83 Reichsmark je Tonne Rohblock) stabilisiert. Gleichzeitig wurden die Werke gezwungen, ihren Bezug an Auslandserzen einzuschränken und soweit als möglich einheimische Erze (zunächst aus dem Lahngebiet und dem Siegerland, später auch aus Österreich und den neuerschlossenen Erzgruben in Mitteldeutschland) zu verhütten. 1937 griff der Staat mit Kontingentierungsvorschriften in die Absatzpolitik der Werke ein, die von nun an für Lieferungen jeder Art der Genehmigung der »Überwachungsstelle für Eisen und Stahl« bedurften.<sup>67</sup>

Gleichzeitig konnten jedoch die Werke Modernisierungs- und Erweiterungsvorhaben großen Stils in Angriff nehmen. Nicht wenige Betriebe hatten bei Ausbruch des Krieges das Gefühl, nun endlich wieder »auf der Höhe der Zeit« zu stehen. Der Ausbau der Werke beschränkte sich nicht nur auf Modernisierung oder Neubau von Hochöfen, Stahlwerken und Walzstraßen. Schon in den dreißiger Jahren wurden in vielen großen Werken neue Verarbeitungswerkstätten errichtet, die in erster Linie der Rüstungswirtschaft dienten. Diese Veränderung der Betriebsstruktur kommt deutlich in der Entwicklung der Beschäftigungszahlen zum Ausdruck. 1936 waren in der Stahl- und Eisenindustrie bei ungefähr gleicher Produktion über 100 000 mehr Leute beschäftigt als 1927, obwohl inzwischen eine Reihe von Mechanisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt, im Jahre 1936 die Aufgabe der Arbeitsbeschaffung gelöst war und sich ein empfindlicher

<sup>67</sup> Stahl am Rhein, a.a.O., S. 159/160.

Arbeitskräftemangel (vor allem Mangel an Facharbeitern) abzuzeichnen begann.

Es gehört zu den wesentlichen Charakteristiken der Periode des Dritten Reiches, daß der wirtschaftliche Aufstieg im Gegensatz zu den zwanziger Jahren und den Jahrzehnten vor dem Ersten Weltkrieg keine wesentliche Lohnerhöhung mit sich brachte. Die Gewerkschaften waren zerschlagen; die Regierung und der von ihr eingesetzte »Reichstreuhänder« und auch die »Deutsche Arbeitsfront« waren allein daran interessiert, die Stabilität der Preise in der Rüstungswirtschaft durch Blockierung der Löhne zu sichern. Die Tariflöhne blieben mit geringfügigen Veränderungen auf dem Stand von 1932: der Ecklohn des Facharbeiters lag um fast 20 Prozent unter dem Stand von 1929, wenn zu dem damaligen Tariflohn die Severingzulage von durchschnittlich 6 Pfennigen hinzugerechnet wird.

In den zwanziger Jahren hatten zwar die Tariflöhne nur eine untergeordnete Rolle für die Entwicklung der Effektivverdienste gespielt. Doch stiegen auch diese jetzt nicht wesentlich über den Tiefstand des Jahres 1932 und erreichten fast niemals mehr das Niveau von 1929.

### *Tabelle 11*

Durchschnittlicher effektiver Stundenverdienst der ersten Leute in ausgewählten Betriebsabteilungen eines gemischten Hüttenwerkes – in Pfennigen

Jahr	Hochofen	Thomas-Stahlwerk	SM-Stahlwerk	Blockstraße
1929	99,2	185,1	115,2	160,8
1932	90,5	139,8	101,8	113,9
1933	91,8	141,8	106,4	125,1
1934	90,8	146,6	107,3	125,5
1935	92,2	148,7	106,7	128,7
1936	99,6	151,1	109,1	126,4
1937	101,0	149,7	109,3	129,2
1938	101,0	146,2	110,2	125,8
1939	101,0	–	110,7	122,2

Diese Zahlen aus dem Untersuchungswerk E decken sich durchaus mit den sonstigen Lohnstatistiken, die uns bekannt sind.<sup>68</sup> Für das Stagnie-

<sup>68</sup> Bedauerlicherweise gibt es auch für die dreißiger Jahre keine Durchschnittsreihen der Stahlarbeiterlöhne und -verdienste.

ren auch der Effektivlöhne in der Stahlindustrie nach Überwindung der Wirtschaftskrise lassen sich zunächst zwei Gründe angeben: Bis zur Mitte der dreißiger Jahre scheint die andauernde Arbeitslosigkeit die Werke in die Lage versetzt zu haben, genügend Arbeitskräfte für die Ausweitung der Produktion einzustellen, ohne das allgemeine Lohnniveau anheben zu müssen.

Von der Mitte der dreißiger Jahre an verstärkt sich dann die staatliche Kontrolle über die Löhne, die 1937 in eine regelrechte Lohnstopp-Politik einmündet: Lohnerhöhungen waren nur mehr in Ausnahmefällen und mit besonderer Genehmigung des »Reichstreuhänders der Arbeit« möglich. Die Einhaltung der Lohnstopp-Politik konnte um so leichter kontrolliert werden, als die »Tarifordnungen«, die in der Mitte der dreißiger Jahre die bisher noch formal weitergeltenden alten Tarifverträge ersetzten, die Bindung des Leistungsverdienstes an den Tariflohn beziehungsweise den tariflichen Akkordrichtsatz generalisierten. Entsprechend einer alten gewerkschaftlichen Forderung (die damit eine unerwartete Erfüllung erfuhr) wurde nunmehr der tarifliche Akkordrichtsatz dem Lohn bei hundertprozentiger Leistung gleichgesetzt; damit war es möglich, alle Akkorde als überholt und als revisionsbedürftig zu bezeichnen, die »Verdienstgrade« gestatteten, welche bei korrekter Akkordermittlung nur durch oberhalb der Höchstgrenze menschlicher Leistungsfähigkeit liegende »Leistungsgrade« hätten zustande kommen können. Mit anderen Worten: Wenn gemäß den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ein Arbeiter nicht imstande ist, auf die Dauer mehr als 125 oder 130 Prozent der Normalleistung zu erbringen, so kann ein Verdienst von 140 Prozent des tariflichen Grundlohnes beziehungsweise Akkordrichtsatzes nur Konsequenz überhöhter Vorgabezeiten sein. Ohne daß also eine besondere Prüfung der Leistungsbedingungen und Leistungsvorgaben nötig gewesen wäre, konnte die Aufsichtsbehörde aufgrund der Verdienstunterlagen die »Revisionsbedürftigkeit« letzterer beweisen.

Wahrscheinlich war die Kontrolle der Leistungsverdienste in den großen Kernbetrieben eines Hüttenwerkes, deren monatliches Prämienaufkommen für Hunderte von Arbeitern galt, sehr viel leichter und wirksamer als in Einzelakkordabteilungen, wo Woche für Woche Dutzende, wo nicht Hunderte verschiedener Leistungen und Verdienste anfielen. Als eines unserer Untersuchungswerke (schon während des Krieges) beim Reichstreuhänder der Arbeit um die Genehmigung einkam, die Löhne der Stahlwerks- und Hochofenarbeiter zu erhöhen, wurde dieser Antrag ausdrücklich gestellt »im Hinblick auf die in der letzten Zeit in unseren weiterverarbeitenden Betriebsabteilungen er-

zielten hohen Stundenverdienste«, so daß die Verdienste in den Schmelzbetrieben »gegenüber den Kaltbetrieben äußerst niedrig liegen«. <sup>69</sup>

Diese Begründung, wie auch die Tatsache, daß ihr stattgegeben wurde, zeigen sehr deutlich, wie eng die Leistungslohnpolitik vor allem in den eigentlichen hüttentechnischen Betrieben durch den staatlichen Lohnstopp beeinflußt wurde.

Gleichzeitig hatten sich jedoch auch die betrieblichen Bedingungen der Leistungs- und Leistungslohnpolitik in den dreißiger Jahren gründlich gewandelt.

Die wirtschaftlichen Bedingungen während des Dritten Reiches stellten – trotz, aber teilweise auch wegen der starken öffentlichen Förderung der Schwerindustrie – der technischen wie der wirtschaftlichen Betriebsführung neue und teilweise recht schwierige Probleme. Die technischen Erfahrungen früherer Jahre werden zunehmend fragwürdig. Die Umstellung der Hochofenbegichtung auf überwiegend inländische Erze mit niedrigerem Fe-Gehalt hatte zum Beispiel nicht nur zur Folge, daß die Roheisenerzeugung je Hochofentag unter sonst gleichen Bedingungen zurückging, sondern brachte auch Verschiebungen in der Arbeitsbeanspruchung der Begichtungsmannschaft mit sich, die wohl nur zum Teil durch Veränderungen im Arbeitseinsatz abgefangen werden konnten. Die Notwendigkeit zu Improvisationen jeder Art mit allerlei, nicht immer vorhersehbaren Konsequenzen ließ unter diesen Umständen keinen großen Raum für die Automatik in der Regelung von Betriebsablauf und betrieblicher Leistung, die man sich in den zwanziger Jahren von rationellen Leistungslohnsystemen versprochen hatte.

Gleichzeitig hatte sich die Industrie detaillierten staatlichen Vorschriften für die betriebliche Kostenrechnung zu unterwerfen (insbesondere die sogenannten LSÖ: »Leitsätze für Preisermittlung bei öffentlichen Aufträgen«), deren Kalkulationsschema sich nach Meinung vieler Fachleute bis heute in vielen Betrieben als brauchbar erwiesen hat, deren Einführung jedoch fast überall erhebliche organisatorische Umstellungen und eine Zunahme des Aufwandes für Betriebsabrechnung und Betriebsüberwachung zur Folge hatte.

Zur Lösung der neuen, von den neuen technischen wie betriebsorganisatorischen Bedingungen gestellten Probleme boten sich, soweit sie bereits bestanden, die Betriebswirtschaftsstellen an. Das »Gedingewesen« trat gegenüber der rationellen Organisation des Betriebsablaufs, gegen-

---

69 Durchschlag eines Schreibens an den Reichstreuhandler der Arbeit in den Akten des Lohnbüros.

über der Stoffwirtschaft und der allgemeinen Terminwirtschaft eindeutig in den Hintergrund<sup>70</sup> – um so mehr, als sich ja kurz zuvor gezeigt hatte, daß sich eine Reform der Leistungsentlohnung nicht mit einer einfachen Übertragung der Zeitakkordpraxis aus der Verarbeitungsindustrie begnügen kann und die Lösung der neuen Aufgaben weit mehr Erfolge und wohl auch Prestige und Einfluß versprochen.

Die Ernüchterung der Betriebswirtschaftler, die dem ersten, weitgehend tayloristischen Zeitakkordoptimismus gefolgt war, ist nun auch nicht ohne Zusammenhang mit dem politischen Klima in der ersten Hälfte der dreißiger Jahre. Ende 1934 schreibt einer der jungen Betriebswirtschaftler: »Es ist . . . eine Zeitlang recht still um dieses Sonderanwendungsgebiet der Zeitstudie (die Akkordfestsetzung, d. V.) geworden, nachdem es vorher einen breiten Raum im Fachschrifttum eingenommen hat. Woher kommt das? Vielleicht rührt es daher . . ., daß bei vielen Menschen das Wort ›Zeitstudie‹ sofort eine Gedankenverbindung hervorruft mit Begriffen wie Rationalisierung, Stoppuhr, Verkürzung der Akkorde, Bedaux-System und wie die alten Bekannten aus jener Zeit alle heißen, von denen manche heute nicht mehr besonders hoch im Kurs stehen.«<sup>71</sup>

Hinzu kommt, daß in den dreißiger Jahren ein soziologisch sehr wichtiges, in unserem Material allerdings nicht exakt faßbares Phänomen das Interesse der Entlohnungsfachleute zunehmend beanspruchte – die Empfindlichkeit der Lohnrelationen zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen und den einzelnen Arbeiterkategorien innerhalb jeder Abteilung. Der Drang nach Veränderung und die Sorge um Aufrechterhaltung der Lohnrelationen, das Bestreben nach rationellen, sachlich begründeten und begründbaren Grundlagen zu ihrer Ermittlung beherrschen in den dreißiger Jahren offenbar weit mehr als die Frage der Leistungsentlohnung den Alltag der Lohnpolitiker der Werke. Die richtige Einstufung und Bewertung der Arbeitsplätze wird besonders akut von 1937 an, als die Stahlindustrie in die allgemeine Tarifordnung der Metallindustrie des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsgebietes einbezogen wurde, die anstelle der weit realistischeren und differenzierteren Lohngruppeneinteilung der alten Stahlarbeitertarife die in der Verarbeitungsindustrie übliche einfache Unterteilung von Fach-

70 Siehe hierzu u. a. E. A. Matejka, »Betriebswirtschaftliche Arbeit auf Eisenhüttenwerken«, Bericht Nr. 100 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, 56. Jg. 1936, Heft 5, S. 165.

71 H. Euler, »Die Bedeutung der Zeitstudie für Betriebswirtschaft und industrielles Rechnungswesen«, Bericht Nr. 86 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 8. Jg. 1934/35, Heft 7, S. 320.

arbeitern, angelernten Arbeitern und Hilfsarbeitern setzte. Die Definition der Facharbeiter als Arbeiter in einem anerkannten Lehrberuf machte die Gesamtheit der bisher auch im Tariflohn und nicht nur im Effektivverdienst an der Spitze stehenden, heute sogenannten »Hütten spezialarbeiter« (insbesondere die ersten und zweiten Leute in den eigentlichen Hüttenbetrieben) zu angelernten Arbeitern mit entsprechend niedrigem Tariflohn.<sup>72</sup>

Im Ausschuß für Betriebswirtschaft des VdEH nehmen in den dreißiger Jahren Diskussionen über Systeme der Arbeitseinstufung und die Vorformen der heutigen analytischen Arbeitsbewertung immer mehr Raum ein. Parallel hiermit geht das wachsende Interesse an einer Rationalisierung des Arbeitseinsatzes; Einsparung von Arbeitskräften war seit Erreichung der Vollbeschäftigung 1936/37 dringend geboten und stellte das wichtigste, wo nicht einzige Mittel zur Beeinflussung der Lohnkosten dar.

Der Lohnstopp und die Problematik der Lohnrelationen verstärken in der Zeit des Dritten Reiches die schon in den zwanziger Jahren zu beobachtende Tendenz zur Zentralisierung der Lohnpolitik, zur Schaffung besonderer lohnpolitischer Instanzen in der Unternehmensleitung, denen einerseits der Kontakt mit den überbetrieblichen Aufsichtsbehörden (insbesondere Arbeitsämter und Reichstreuhänder der Arbeit) obliegt, die andererseits für die Aufstellung und Durchsetzung einheitlicher lohnpolitischer Richtlinien innerhalb der Betriebe verantwortlich sind.<sup>73</sup>

Die Zentralisierung der Lohnpolitik erschwerte ebenso wie die größere Empfindlichkeit der Lohnrelationen (die ihrerseits wieder eng mit der Lohnstagnation zusammenhängt) die Anpassungsfähigkeit der betrieblichen Leistungslohn- und Prämiensysteme an jeweils veränderte Bedingungen. Mängel eines Leistungslohnsystems, die der Betriebsleiter früher mit Fingerspitzengefühl und Improvisation ganz gut überbrücken konnte, werden unerträglich, wenn ihre Korrektur jeweils

---

72 Vgl. u. a. R. Bartholomäi, *Die Tarifverträge der rheinisch-westfälischen Stahlarbeiter 1919 bis 1959*, dargestellt nach Unterlagen der Gußstahlwerke Witten AG, unveröffentlichtes Manuskript, Frankfurt a. M./Witten 1959.

73 Ein sehr schönes Beispiel für das »Nachhinken« vieler Institutionen auch des industriellen Betriebes gegenüber den Veränderungen ihrer Aufgaben ist die Tatsache, daß die heutige Personalleitung für Arbeiter in einem unserer Untersuchungs- werke noch bis Kriegsende »Werkstättenhauptbüro« hieß, weil dort die in früheren Jahrzehnten von den Betriebschefs gemachten und in den »Werkstättenbüros« errechneten Löhne zentral registriert wurden. Dieser Name wurde auch beibehalten, nachdem der Leiter des Werkstättenhauptbüros längst umfangreiche lohn- und personalpolitische Kompetenzen übernommen hatte, in deren Verfolg er nicht selten direkte Vorstandsvorlagen bearbeitete.



einen bürokratischen Instanzenzug zu durchlaufen hat, der zumindest dazu tendiert, nach allgemeinen, einheitlichen Regeln zu urteilen.

Eine letzte Bedingung der Lohn- und Leistungslohnpolitik in den dreißiger Jahren war die Zerschlagung der Gewerkschaften und die Beseitigung der Betriebsräte im Jahre 1933. Der Wunsch der Arbeiter nach Lohnerhöhung, dem die Werke vielleicht unter anderen Umständen durch Gewährung besserer Leistungsverdienstchancen entgegengekommen wären, konnte sich unter den neuen politischen Verhältnissen kaum artikulieren, geschweige denn durchsetzen. Die Tätigkeit der »Deutschen Arbeitsfront« konzentrierte sich spätestens von der Mitte der dreißiger Jahre an auf die Aufgabe, die Betriebe politisch zu überwachen und Betriebsfeiern zu organisieren. Soweit die Werke dem Druck der Arbeiter nach höherem Verdienst nicht Widerstand leisten konnten oder wollten, versuchte man, ihm durch Veränderungen der Einstufung oder Grundlöhne entgegenzukommen, soweit man ihn nicht auf die – seit Überwindung der Arbeitslosigkeit höchst willkommene – Verlängerung der effektiven Arbeitszeit abdrängte.

Der Spielraum möglicher Lohnschwankungen war aber auch nach unten hin begrenzt. Je mehr sich das Angebot an qualifizierten und dann auch an unqualifizierten Arbeitern verknappte, desto weniger konnten die Werke ein gelegentliches Absinken der Verdienste – die Kehrseite der Leistungsentlohnung – unter das gegenüber den zwanziger Jahren verringerte Lohnniveau zulassen. Auch negativen Ausschlägen der Effektivverdienste mußte vorgebeugt werden.

Zusammengefaßt wirkten all diese Bedingungen auf eine Blockierung der Effektivverdienste in der deutschen Stahlindustrie hin.

*Tabelle 12*

Durchschnittliche Schwankungen der monatlichen Durchschnittsstundenverdienste in ausgewählten Betriebsabteilungen eines Werkes

Zeitraum	Hochofen %	Thomas-Stahl- werk %	SM-Stahlwerk %	Blockwalzwerk %
Sommer 1930 bis Ende 1931	2,0	1,2	2,7	7,2
Anfang 1932 bis Ende 1934		1,3		4,2
Anfang 1932 bis Ende 1935	0,6		2,9	
Anfang 1935 bis Kriegsbeginn		0,9		2,8
Anfang 1936 bis Kriegsbeginn	0,0		0,8	

Der Eindämmung der Lohnschwankungen dienten verschiedene Mittel. Die Einführung neuer, weniger schwankungsempfindlicher Prämiensysteme, die man zunächst für den offenbaren Höhepunkt der Entwicklung in den Jahren 1934/35 erwarten sollte, war zwar recht häufig, aber keineswegs immer anzutreffen. Die in den zwanziger Jahren entwickelten neuen Formen der Leistungslohnkurve, die eine leichtere Veränderung der Schwankungsempfindlichkeit gestatteten, schienen nunmehr weite Verbreitung zu erlangen. Manchmal wurde eine Ansatzleistung festgelegt, die nur knapp unter dem Leistungsniveau lag, bei dem bisher der »Auffanglohn« bezahlt wurde, so daß der effektiv variable Lohnanteil nur wenige Prozent betrug. In anderen Werken legte man die Prämienkurve (gleichfalls von hohen Ansatzleistungen aus) so flach, daß auch größere Leistungsschwankungen nach oben wie nach unten sich nicht sehr stark auf den Lohn auswirken können.

In der Mehrzahl der Betriebe wurde jedoch wahrscheinlich die Stabilisierung der Löhne ohne Einführung neuer Prämiensysteme erreicht, indem man die in den Jahren der Krise erprobte Praxis, die Löhne zu manipulieren, fortführte. Entweder wurde der auszubezahlende Lohn von Fall zu Fall festgesetzt, sobald der errechnete Lohn etwas stärker nach oben oder unten ausschlug, oder aber es wurde Monat für Monat eine mehr oder weniger fiktive Leistung ausgewiesen, der dann – nunmehr nach den Regeln des Systems – ein bestimmter Lohn aus der Prämientabelle zugeordnet wurde.

Ein anderes Mittel zur Reduzierung der Schwankungsempfindlichkeit war die Zusammenfassung bisher getrennter Akkord- oder Prämiengruppen, der wohl die meisten in den zwanziger Jahren unternommenen Versuche zur Aufsplitterung etwa der Stahlwerksbesatzungen in echte »Akkordgruppen« wie auch die traditionellen verschiedenen Prämien für Schmelzbetriebe und Möllierung an den Hochöfen zum Opfer fielen. Soweit die Maschinisten in den Produktionsbetrieben (Kranführer, Aufzugsmaschinisten an Hochöfen oder Walzen- und Rollgangsteuerleute in Walzwerken) noch nicht voll an den Leistungs-löhnen der Produktionsarbeiter beteiligt waren, werden sie nunmehr fast überall – schon der Lohnrelation wegen – in den allgemeinen »Topf« einbezogen.

Dieser offene oder stillschweigende Abbau des Leistungslohnprinzips war wohl am stärksten an den Hochöfen. In einem unserer Untersuchungswerke war die Hochofenprämie auf dem Höhepunkt der Krise einfach durch Unterschreitung der Ansatzleistung weggefallen (die Prämie hing dort ab von der Roheisenproduktion aller Öfen je Monat). Trotz vielfacher Reklamationen der DAF-Vertrauensleute,

aber auch der Hochofenbetriebsleitung, weigerte sich indes die Werksleitung auch nach Erholung der Produktion, Produktionsprämien wieder einzuführen, und begründete ihren Entschluß ausdrücklich mit der Unruhe, mit der »Welle von Lohnforderungen«, welche die, offenbar einfach als Lohnerhöhung verstandene, Gewährung einer Produktionsprämie am Hochofen in allen anderen Betriebsabteilungen auslösen würde. Am Hochofen eines anderen Untersuchungswerkes wurde ab Januar 1937 Monat für Monat der gleiche Lohn bezahlt, obwohl zu diesem Zeitpunkt ein neues, zwar unterproportionales, aber progressives Prämiensystem eingeführt worden war. In einem dritten Untersuchungswerk endlich wurde ab 1938 jeden Monat eine Leistung von 746 Tonnen Roheisen je Ofentag ausgewiesen, eine Leistung, die sich bis Ende des Krieges trotz Rohstoffmangels, Einsatz ungelernter Arbeitskräfte, direkte und indirekte Kriegsschäden unverändert durch die Lohnabrechnungen hindurchzog. Diese Fiktion ermöglichte es, einen festen Stundenlohn einzuhalten, der gleichwohl den staatlichen Kontrollorganen gegenüber als leistungsgebunden, das heißt als in seiner übertariflichen Höhe legitimiert, bezeichnet werden konnte.

Am wenigsten wurde das Prinzip der Bindung der Löhne an die Leistung wohl in den Walzwerken angetastet, in denen, wie das Beispiel des Blockwalzwerkes in der vorstehenden Tabelle zeigt, bis Kriegsbeginn noch spürbare Variationen der Verdienste infolge von Leistungsschwankungen zu beobachten waren. Die wenigen Berichte des Ausschusses für Betriebswirtschaft, die sich in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre mit Fragen der Leistungsentlohnung in Hüttenkernbetrieben beschäftigen, behandeln ausschließlich Walzwerke, die im übrigen auch unter dem Gesichtspunkt der Terminplanung, der Arbeitsvorbereitung und der Kostenrechnung vielfach das besondere Interesse der Betriebswirtschaftler finden. Nur in Walzwerken und in den ihnen nachgeschalteten Verarbeitungsbetrieben wurden in dieser Zeit noch Versuche zur Rationalisierung der Leistungsentlohnung unternommen, nicht selten übrigens mit dem erklärten oder stillschweigenden Ziel, durch bessere Erfassung der Leistung und ihrer Komponenten die Variationsbreite der Löhne zu reduzieren, ohne das Prinzip des Leistungsanreizes antasten zu müssen.

## *5. Der Zweite Weltkrieg*

Für die Geschichte der Leistungsentlohnung sind die Jahre von 1939 bis 1945 ohne großes Interesse. Die Mobilisierung der Industrie und

ihrer Arbeiterschaft, die Verschärfung von Lohnstopp und Lohnkontrolle wie auch die ständig zunehmenden Erschwernisse des technischen Betriebes verstärkten die schon in den späten dreißiger Jahren zu beobachtenden Tendenzen zu einem Abbau des Leistungsanreizes und des Leistungslohnprinzips. Wie schon bemerkt, gilt dies wohl vor allem für die typischen Prämienlöhne der Hüttenkernbetriebe, während die Einzelarbeit der Leistungslohnpolitik wohl noch etwas größeren Spielraum ließ, was sich nicht selten in einem gewissen »Ausbrechen« der Einzelakkordverdienste niederschlug.

Gelegentlich wurde die leistungspolitische Bedeutungslosigkeit und Unanwendbarkeit der formal noch weiter bestehenden Leistungslohnsysteme sozusagen aktenkundig gemacht und durch die Einführung neuer Prämiensysteme mit sehr flachen Kurven und einer engbegrenzten Schwankungsbreite anerkannt. In den Stahlwerken eines Untersuchungswerkes, die in den dreißiger Jahren eine von der Stahlerzeugung je Arbeiterstunde abhängige Prämie mit einer Schwankungsempfindlichkeit von ungefähr 6 Prozent hatten, wurden im Frühjahr 1941 Prämientabellen eingeführt, die auf der Leistung je Betriebsstunde basierten. Ihre Schwankungsempfindlichkeit betrug (je nach Betrieb und Zahl der arbeitenden Öfen) 2 bis 4 Prozent; die Lohnvariationen waren auf den Bereich von 1,10 bis 1,16 Reichsmark beschränkt. 1943 wurde im Anschluß an eine vom Reichstreuhänder zugestandene Lohnerhöhung für die Arbeiter der Schmelzbetriebe der Bereich der möglichen Lohnschwankungen auf 1,16 bis 1,20 Reichsmark erhöht und verengt; die Schwankungsempfindlichkeit lag nunmehr etwas unterhalb beziehungsweise oberhalb von 2 Prozent.

Trotz dieses »Aktualitätsverlustes« der Leistungsentlohnung waren die Vor- und Kriegsjahre zumindest insofern für die Entwicklung in den fünfziger Jahren bedeutsam, als sie die Erfahrungen nicht weniger Lohnpolitiker prägten, die vielleicht früher das Arbeiten mit blockierten oder manipulierten Löhnen, mit nach oben wie nach unten engbegrenzten Prämientabellen oder mit einigermaßen fiktiven Leistungswerten weit von sich gewiesen hätten.

Außerdem gibt der scharfe Lohnstopp des Krieges – soweit noch notwendig – den letzten Anstoß zur Zentralisierung der Lohnpolitik, so daß in den Nachkriegsjahren die Errichtung besonderer lohnpolitischer Zentralstellen im Kompetenzbereich der Arbeitsdirektoren weniger als Neuerung, sondern vielmehr als Konsolidierung eines schon seit Jahren bekannten, aber in der formellen Organisation des Betriebes noch nicht anerkannten Zustandes erscheint.

Obwohl unter grundsätzlich anderen politischen Aspekten stehend,

sind die Jahre zwischen dem Kriegsende und der Währungsreform im Sommer 1948 im wesentlichen von den gleichen wirtschaftlichen und technischen Bedingungen gekennzeichnet wie die letzten Kriegsjahre und für die Geschichte der Leistungsentlohnung ohne großes Interesse. Die kriegswirtschaftlichen Lohnstoppregelungen dauerten fort und engten den Spielraum der betrieblichen Lohnpolitik aufs äußerste ein. Der Zustand der technischen Anlagen, die zum Teil zerstört, zum Teil während des Krieges bis zur äußersten Grenze der Abnutzung beansprucht worden waren, sowie die Rohstoffversorgung, die – wie schon unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg – das schwerste Handikap der industriellen Erzeugung darstellte, setzten der Leistung so enge Grenzen, daß mit Lohnanreizsystemen vernünftigerweise kaum gearbeitet werden konnte. Der Gesundheitszustand und die allgemeinen Lebensbedingungen der Belegschaft waren so schlecht, daß von ihnen eine normale, mit früheren Verhältnissen vergleichbare Leistung kaum erwartet werden durfte. Die Geldentwertung endlich ließ Sachleistungen (wie Baustoffe für die Instandsetzung der beschädigten oder zerstörten Wohnungen, Kohlen oder Berufskleidung) sowie Berechtigungsscheine zum Bezug von Lebensmitteln (Schwerarbeiterkarten) weit wichtiger erscheinen als den Barlohn in Reichsmark.

In aller Regel wurden die während des Krieges verdienten Löhne bis zur Währungsreform ziemlich unverändert weiter bezahlt. Erst die Währungsreform und die kurz darauf folgende Aufhebung des Lohnstopps gestatteten einen Neubeginn auch auf dem Gebiete der Leistungsentlohnung.

Für die unmittelbare Geschichte der Leistungsentlohnung gehören die Jahre 1945 bis 1948 noch zur Periode des Zweiten Weltkrieges. Insofern sie allerdings die Entstehung neuer Bedingungen der Betriebspolitik bringen – in erster Linie die Anfänge der Mitbestimmung –, sind sie zugleich als Vorspiel der 1948/49 beginnenden neuen Periode der Leistungslohnpolitik zu verstehen.

### III. Theorie und Reform der Leistungsentlohnung

Die große Aktualität der Leistungsanreizpolitik in den zwanziger Jahren war zugleich Konsequenz wie Ausgangspunkt einer starken Bewegung zur Rationalisierung und Reform der Leistungsentlohnung in der Stahlindustrie. Die Diskussion und Experimente, die sie hervorrief, hingen aufs engste mit der Entwicklung des Betriebsführungsdenkens in der gesamten Industrie aller entwickelten Industrieländer zusammen. Zumindest in ihren Anfängen war die Reformbewegung in der Hüttenindustrie stark von den Gedanken Taylors und seiner »wissenschaftlichen Betriebsführung« geprägt; seit der Mitte der zwanziger Jahre war sie eng mit den Arbeiten des »Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung«, dem Vorläufer des heutigen Refa-Verbandes, verbunden, dessen Tätigkeit sich vor allem auf die metallverarbeitende Industrie bezog, darüber hinaus aber starken Einfluß in allen Industriezweigen mit arbeitsteiliger Serienfertigung gewann. Die Anlehnung an die erfolgreichen Erfahrungen der Verarbeitungsindustrie erschien den Betriebswirtschaftlern der Hüttenindustrie, die in erster Linie Träger des Rationalisierungsgedankens wurden, um so selbstverständlicher, als ja die meisten Hüttenwerke enge organisatorische und wirtschaftliche Verflechtung mit weiterverarbeitenden Betrieben aufwiesen. Viele von ihnen waren Maschinenbauer und hatten einen großen Teil ihrer praktischen und theoretischen Erfahrungen nicht in der Schwerindustrie, sondern in der Metallverarbeitung gewonnen.

Der enge Zusammenhang zwischen den Theorien des Leistungslohnes und der Betriebsführung in der allgemeinen Verarbeitungsindustrie und in der Stahlindustrie veranlaßt uns, das folgende Kapitel mit einer Darstellung der Ausgangssituation, der Prinzipien und der soziologischen Bedeutung des Zeitstudienakkordes in der Verarbeitungsindustrie zu eröffnen; dies empfiehlt sich um so mehr, als nur auf dem Hintergrund der einen die Problematik der anderen ihr volles Profil gewinnt.

## 1. Die Krise des Stücklohnes in der Verarbeitungsindustrie und ihre Überwindung durch den Zeitstudienakkord

### a) Akkordschere und Leistungszurückhaltung

Wenn wir der zeitgenössischen Literatur Glauben schenken dürfen, befand sich die Leistungsentlohnung in der traditionellen Form des Stücklohnes zu Anfang des Jahrhunderts in einer fast allgemeinen, viele Industriezweige in vielen Ländern erfassenden Krise, die durch das Begriffspaar von Akkordschere und Bremsen gekennzeichnet werden kann. Der Mechanismus dieser Krise ist vielfach beschrieben worden; die ihn konstituierenden Elemente sind auch heute aus der Leistungslohnpraxis vieler Industrieländer noch keineswegs verschwunden.<sup>74</sup>

Beim Stück- oder Gedingelohn hängt der Verdienst des Arbeiters ab von der Zahl der Stücke, die er – mit einfachen Werkzeugen oder einer mehr oder weniger entwickelten Maschinerie – erzeugt. Dieser Wert wird im wesentlichen von zwei Größen bestimmt, von der Arbeitsintensität und von der Arbeitseffizienz, welche letztere unter anderem von der Leistungsfähigkeit der Maschinen und Werkzeuge, der Bearbeitbarkeit des Materials, dem glatten Ablauf des Produktionsprozesses, der Losgröße und ähnlichen technisch-organisatorischen Faktoren abhängt. Jede Veränderung in der Höhe des Lohnes, jeder Unterschied im Verdienst zweier Arbeiter mit ähnlichen und traditionell ähnlich qualifizierten Aufgaben ist auf Gründe zurückzuführen, die entweder in der Person und Arbeitsweise des Arbeiters oder in den technischen und organisatorischen Bedingungen seiner Arbeit liegen. Gleichmäßigere Materialbeschaffenheit, regelmäßige Anlieferung der Werkstücke oder bessere Qualität des Werkzeugstahls können ebenso Ursache einer höheren Leistung sein wie größere Übung, größere konstitutionelle Leistungsfähigkeit oder größere Selbstbeanspruchung des Arbeiters.

Die Praxis der Akkordschere besteht nun darin, grundsätzlich jede Leistungssteigerung als Konsequenz technisch-organisatorischer Verbesserungen zu betrachten, ohne zu prüfen, inwieweit sie durch in Person

---

74 Vgl. hierzu insbesondere M. Marriott, *Incentive Payment Systems*, London 1957, vor allem das 6. Kapitel, das nicht zufällig mit »Failures and Restriction of Output« überschrieben ist; ferner ist auf die sehr interessante Beschreibung und detaillierte Analyse der Praxis der Leistungszurückhaltung in W. F. Whyte, *Money and Motivation*, New York 1957, deutsche Übersetzung: *Lohn und Leistung*, Köln und Opladen 1958, zu verweisen.

und Verhalten des Arbeiters liegende Faktoren verursacht oder mitverursacht wurde. Die Frage der Zuordnung, die jede Erhöhung des Leistungsverdienstes stellt, wird grundsätzlich zuungunsten des Arbeiters beantwortet.

Die Akkordschere ist ihrerseits gleichzeitig Ursache wie Konsequenz der Leistungszurückhaltung der Arbeiter; nicht zu Unrecht bezeichnet Max Weber das Bremsen als eine der Akkordpolitik des Unternehmers komplementäre regelrechte Akkordpolitik der Arbeiter.<sup>75</sup> Geht die Werksleitung davon aus, daß die Überschreitung eines bestimmten Verdienstes nur durch technische Verbesserungen möglich geworden sei, also eine entsprechende Revision der Stücklohnsätze rechtfertige, so wissen die Arbeiter ihrerseits, daß eine Leistungshergabe nur bis zur Erreichung dieses »Interventionspunktes« sinnvoll ist (weil sonst die Akkorde gekürzt werden). Schließlich sind sich die einen wie die anderen in der Anerkennung einer »Akkordgrenze« einig, eines Verdienstes, den die Arbeiter nach Möglichkeit zu erreichen, nie aber zu überschreiten sich bemühen und den die Werksleitung gerade noch ohne Einsatz der Akkordschere zu zahlen bereit ist. Dieser Verdienst, in den Vorstellungen der einen der Lohn, »den der Arbeiter verdienen soll«, in den Vorstellungen der anderen der Lohn, »über den man nicht hinauskommen kann«<sup>76</sup>, unterschied sich um die Jahrhundertwende vielerorts nur wenig von einem festen Zeitlohn. Das Prinzip der Leistungsentlohnung scheint sich zu dieser Zeit weitgehend ad absurdum geführt zu haben.

Das Auftreten der Akkordgrenze bezeichnet einen entscheidenden Punkt in der Entwicklung der industriellen Betriebsformen: den endgültigen Bruch mit den handwerklichen Traditionen des vorindustriellen Kleinbetriebes und den Übergang zu bürokratisch-institutionalisierten Führungsprinzipien des Großbetriebes. Die alten Stücklöhne – deren Entstehung aus der Preisvereinbarung zwischen freien Produzenten von Ehrenberg mit Recht hervorgehoben wird<sup>77</sup> – setzten voraus, daß beiden Teilen aus Erfahrung und Anschauung die Leistungsmöglichkeiten des Arbeiters wie der Effizienzgrad seiner Arbeitsmittel bekannt waren. Dann ist die Höhe des Stücklohnverdienstes undiskutierter Ausdruck der jeweiligen Leistungsfähigkeit und Anstrengung des Arbeiters. Jeidels erfaßt dies sehr genau, wenn er berichtet, daß in den Fabrikbüros der Siegerländer Eisenindustrie, in der die handwerk-

---

75 M. Weber, »Zur Psychophysik der industriellen Arbeit«, in: *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Tübingen 1924, S. 155 f.

76 Jeidels, a.a.O., S. 131.

77 Vgl. Ehrenberg, a.a.O., S. 79.



lich-kleinbetrieblichen Traditionen patriarchalischer oder genossenschaftlicher Natur Anfang des Jahrhunderts noch weit lebendiger waren als in den großen Hütten an der Ruhr, bei Gesprächen über den Akkord dieser vor allem als »gerechter« bezeichnet würde denn der Tagelohn; »selbstverständlich, denn der Arbeiter erhalte seinen Lohn nach der Leistung, nicht nach der Zeit, die auch weiterlaufe, wenn der Arbeiter die Hand in die Tasche steckt, der gute Arbeiter dürfe nicht entmutigt werden, indem man dem faulen denselben Lohn zahlt«<sup>78</sup>.

Die Entstehung des Großbetriebes macht es unmöglich, daß ein Mann oder eine kleine Gruppe von Männern gleichzeitig eine konkrete Anschauung von der Leistungsfähigkeit jedes Arbeiters und vom Effizienzgrad jeder Arbeit besitzen und eine allgemeine, an der jeweiligen (sich ja in dieser Periode rasch ändernden) Situation des Arbeitsmarktes orientierte Lohnpolitik verfolgen. Eine Arbeitsteilung innerhalb der Fabrikinstanzen bahnt sich an: die Entscheidung über die Höhe der Lohnsumme wird zum Reservat der höchsten Fabrikinstanz, während die Vorgabe der Stücklohnsätze den allein mit den Arbeitern wie den Arbeiten unmittelbar vertrauten unteren Vorgesetzten überlassen bleibt. Diese Zweigleisigkeit der betrieblichen Lohnpolitik entzieht jedoch dem traditionellen Stücklohn als einem auf der Basis gemeinsamer Erfahrung verhandelten Lohnsatz seine Grundlage; wird weiter nach dem Stück bezahlt – und dies geschah sehr oft –, so zwingt der Wunsch der Werksleitungen nach globaler Begrenzung der Stücklohnverdienste auf den vom Arbeitsmarkt her geforderten Höchststand die unteren Fabrikinstanzen notwendigerweise zum schematischen Ansatz der Akkordschere. Es bürgerte sich weithin die Praxis ein, für die Leistungsverdienste allgemeine Höchstgrenzen anzuerkennen, deren Überschreitung die Akkordrevision auslöste. Soweit bereits feste, zur Fixierung der Lohnabstufung dienende Tagelohnsätze bestanden, lag die Akkordgrenze bei etwa 150 Prozent dieses Tagelohnes.

»Der Schematismus der Akkordgrenze ist nicht überall (so) deutlich zu erkennen, aber er besteht offenbar noch in der Mehrzahl der untersuchten Fabriken«, schrieb Jeidels zu einer Zeit, in der die modernsten Industriebetriebe sich gerade der Gefährlichkeit dieses Schematismus bewußt zu werden begannen und nach Wegen zu seiner Überwindung suchten.

»Die ungeschriebene Akkordgrenze ist so fest in der Vorstellung der Lohnfestsetzungsinstanzen und der Arbeiter eingewurzelt, daß die Arbeiter überall mit der Leistung zurückhalten, die Fabrikinstanzen in

---

78 Jeidels, a.a.O., S. 279.

erster Linie ihr Augenmerk darauf richten, die Akkordüberschüsse nicht zu hoch werden zu lassen. Die Überschüsse werden überall genau ausgerechnet und von den maßgebenden Instanzen durchgesehen.«<sup>79</sup>

In einem Staatsbetrieb für Heeresbedarf, den Jeidels besuchte und in dem auch betriebsinterne Vorgänge streng nach kameralistisch-bürokratischen Gesichtspunkten geregelt waren, bestand eine gedruckte Dienstanweisung, welche eine Revision der Stücklohnsätze bei Überschreitung eines bestimmten Akkordverdienstes vorschrieb.<sup>80</sup>

Zur Überwindung dieser Krise des Leistungslohnes scheinen sich zwei Auswege anzubieten:

1. Der Erfahrungskonsensus als Basis des traditionellen Stücklohnes wird durch genauere, systematische Formen der Leistungsermittlung ersetzt. Die Betriebsleitung beschränkt damit den Spielraum, innerhalb dessen die Arbeiter ihre tatsächliche Leistungsmöglichkeit verbergen und ihre Leistung zurückhalten können.

2. Neue Formen der Leistungsverdienstkurve oder der Leistungsermittlung geben dem Arbeiter Sicherheit gegen die Akkordschere. Sie wollen weniger die Möglichkeit als vielmehr die Notwendigkeit zur Leistungszurückhaltung beseitigen.

Der erste der beiden Wege ist der des Taylorismus und des primitiven Zeitstudienakkordes, während die unterproportionalen Prämien der Teilungssysteme von Halsey, Barth und anderen den zweiten Weg bezeichnen. Studienakkorde nach Refa oder Bedaux stellen endlich den Ansatz zu einer Synthese beider Absichten dar.

## b) Taylorismus und »systematisch modifizierte Akkordgrenze«

Eines der wichtigsten Argumente der Kritik Taylors am traditionellen System der Arbeitsorganisation und Leistungskontrolle basierte auf der in eigener Erfahrung gewonnenen Einsicht, daß nur selten ein Meister oder Ingenieur dem Arbeiter wirklich nachweisen könne, wieviel er bei einer bestimmten Arbeit zu leisten imstande sei.<sup>81</sup> Diese Feststellung ist sehr charakteristisch für die Krise des traditionellen Stücklohnes in der Periode beginnender großindustrieller Bürokratisierung. Keiner der Industriepioniere des frühen 19. Jahrhunderts, die ja zu meist selbst noch das Handwerk von der Pike auf gelernt hatten, keiner der selbstherrlichen, mit dem unbeschränkten Vertrauen des Fa-

79 Jeidels, a.a.O., S. 137.

80 Jeidels, a.a.O.

81 Vgl. u. a. Taylor-Wallich, *Die Betriebsleitung*, Berlin 31919, S. 4 ff.

brikbesitzers ausgestatteten Meister der ersten Jahrzehnte der konsolidierten Fabrikverfassung hätte zu einer solchen Klage Anlaß gesehen. Erst die rapide Entwicklung von Maschinerie und Arbeitsverfahren und der Beginn bürokratischer Zentralisierung von Lohn- und Leistungs politik stellen den Arbeiter – und vor allem den Facharbeiter, dessen handwerkliche Erfahrung immer noch unverzichtbarer Teil des Produktionssystems ist – vor die Möglichkeit (wie die Notwendigkeit), der unternehmerischen eine eigene Akkordpolitik entgegenzusetzen.

Auf welche Weise Taylor versuchte, den Arbeiter zur Freisetzung seines Leistungspotentials zu zwingen, ist bekannt und soll hier nicht im Detail behandelt werden. In diesem Zusammenhang ist nur wichtig, daß systematische Studien an den Betriebsmitteln (bei maschinengebundener oder maschinenbezogener Arbeit) wie auch Analysen der menschlichen Leistungsfähigkeit dazu dienten, bei jeder Arbeit der traditionell verlangten oder von den Arbeitern als Äquivalent des Zeitlohns oder der Akkordgrenze angebotenen Leistung eine als möglich erwiesene Höchstleistung gegenüberzustellen.

Nun ist freilich Taylor weit mehr Symbol als wirklicher »Vater« systematischer Leistungsermittlung. Immerhin erlauben es die Verfahren Taylors und seiner Schüler sehr viel besser als etwa statistische Aufschreibungen, überschlägige Berechnungen, Deduktionen aus der Maschinenkapazität und ähnliche, wohl schon früher praktizierte Verfahren, »den Arbeitsvorgang in seiner dauernd günstigsten Form zu ermitteln und dann die Maßnahmen zu treffen, diesen günstigsten Zustand im Betrieb zu verwirklichen«, wie einer der Vertreter des Taylorismus in der deutschen Stahlindustrie, der Betriebswirtschaftler Otto Cromberg, dessen Programm in einer grundlegenden Arbeit definiert.<sup>82</sup> Die Kenntnis der »dauernden günstigsten Form« des Arbeitsvorganges macht es dann auch möglich, Leistungsvorgaben festzusetzen, welche die höchstmögliche zur normalen Leistung werden lassen, wenn nicht der Verdienst unter das Normale sinken soll. »Durch Gedingevorgabe kann aufgrund der gemessenen Zeiten erreicht werden, daß der mehr oder weniger verbesserte Arbeitsvorgang zu einem Dauerzustand gemacht wird; das Gedinge muß dabei so gestellt sein, daß es die Belegschaft zwingt, *mit dem geringsten Aufwand an Leuten und Zeit* (im Original hervorgehoben) die mögliche Höchstleistung zu erreichen, wenn anders nicht der gewollte Verdienst geschmälert werden soll.«<sup>83</sup>

---

82 O. Cromberg, »Die Zeitstudie als Grundlage der Betriebsführung, dargestellt an dem Beispiel einer Drahtstraße«, in: *Archiv für Eisenhüttenwesen*, 3. Jg. 1929/30. Heft 9, S. 597 bis 613, und Heft 10, S. 665 bis 675, insbes. S. 597.

83 Cromberg, a.a.O., S. 597 f.

Taylor und seine Nachfolger hofften, durch ihre Verfahren der »wissenschaftlichen Betriebsführung« ein für allemal den sozialen Frieden zu sichern. Ist doch nunmehr – wenn die höchstmögliche Dauerleistung bekannt ist – die Werksleitung imstande, auf die Akkordschere zu verzichten, so daß sie ihrerseits von den Arbeitern eine rückhaltlose Hergebe ihrer Leistung erwarten darf, um so mehr, als sie sich es bei gesteigerter Leistung ja erlauben kann, wirklich (wie Taylor sagt) »erstklassige« Leistungen auch erstklassig zu bezahlen.

Allerdings kann dieser »erstklassige Verdienst« niemals wesentlich über dem Marktpreis der Arbeitskraft liegen; selbst wenn ein Unternehmen einige Zeit in Konsequenz einer Verdoppelung der Leistung einen 60 Prozent über dem Üblichen liegenden Lohn zahlt,<sup>84</sup> kann es doch die organisatorischen Verbesserungen, denen es diesen Erfolg verdankt, auf die Dauer nicht vor seinen Konkurrenten geheimhalten und wird sich über kurz oder lang außerstande sehen, trotz höherer Leistung (die ja dann in den meisten Betrieben der Industrie erbracht wird) die Löhne wesentlich über dem allgemeinen Niveau zu halten. Die strenge Konsequenz der tayloristischen Gedankengänge wird also immer darauf hinauslaufen, den »gewollten Verdienst«, der sich nicht sehr weit vom Normalen entfernen kann und darf, mit einer durch die Zeitstudie ermittelten, bisher gar nicht erreichten Höchstleistung gleichzusetzen. So ist nur schwer einzusehen, wieso die Arbeiter mit einem Akkordsystem einverstanden sein sollten, das ihnen angeblich bei Mehrleistung einen Mehrverdienst garantiert, den ihnen der Arbeitsmarkt auf die Dauer nicht zugestehen kann, und selbstverständlich, daß der Taylorismus bei den Arbeitern wie vor allem bei ihren Gewerkschaften auf erbitterten Widerstand stieß.

Die entscheidende Schwäche tayloristischer Zeitstudienakkorde zeigt sich nun freilich nicht so sehr bei ihrer Einführung als vielmehr bei der ersten Notwendigkeit ihrer Veränderung aufgrund neuer technischer Bedingungen. Solange eine Arbeit im wesentlichen die gleiche bleibt, ist ja die »Mehrleistung«, die sich Taylor zu entlohnen anheischig machte, noch eine einigermaßen klar umrissene Größe. Wie kann man hingegen bei Arbeiten, deren Ergebnis stark von ihrer technischen Effizienz bedingt ist, nach einer technischen Veränderung feststellen, ob die nunmehr mögliche Höchstleistung (die einzige klar definierte Leistungsgröße, die tayloristische Zeitstudien erfassen lassen) mehr oder weniger Anstrengung vom Arbeiter verlangt als das vorher von ihm geforderte Pensum?

---

84 Eben diese Zahlen wurden von Taylor als Beweis für den zweifachen Erfolg seiner Politik angeführt.

So läßt der primitive Zeitstudienakkord genügend Raum für eine neue Form der Akkordschere, die zwar vielleicht nicht den Gesamtverdienst schmälert, jedoch bei jeder technisch-organisatorischen Veränderung die Leistungsintensität zu erhöhen sucht, die zur Erreichung des bisherigen Lohnniveaus notwendig ist. Der französische Gewerkschafter Merrheim, dem wir eine der konkretesten Darstellungen der Reaktion der Arbeiter auf die Einführung tayloristischer Akkorde verdanken, berichtet, daß man in den Renaultwerken in den letzten Jahren vor dem Kriege Zeitstudien für neue Leistungsvorgaben nicht an normalen Arbeitern unter normalen Fertigungsumständen vornahm, sondern an einem Meister, der jeweils nur ein einziges Stück der Serie herstellte, mit Spezialstählen und neuen ausgesuchten Werkzeugen versehen war und die Arbeitskarten und Werkzeuge in Griffnähe vorbereitet liegen hatte.<sup>85</sup>

Das klassische Akkordproblem wird durch Zeitstudien allein nicht gelöst. Die Zeitstudie bringt zwar eine gewisse Objektivierung der Leistungsforderung. Nur eine autoritäre Betriebsführung, die weder auf die Stimmung ihrer Arbeiter noch auf vertragliche Regelungen Rücksicht zu nehmen braucht, kann es sich jedoch leisten, Zeitvorgaben dauernd und systematisch von der möglichen technischen Höchstleistung ausgehend festzusetzen.

In jedem anderen Falle – der im Laufe der beiden Jahrzehnte zwischen den Weltkriegen in den entwickelten Industrien der überseeischen wie der europäischen Länder zur Regel wurde – ist ein weiterer Schritt notwendig, der nicht, wie es Taylor versuchte, dem Arbeiter die Möglichkeit der Leistungszurückhaltung nimmt, sondern ihn vielmehr der Notwendigkeit einer restriktiven Akkordpolitik enthebt; ein Schritt, der tatsächlich und nicht nur im Anspruch die auch von Taylor als notwendig erachtete neue Vertrauensbasis zwischen Arbeitern und Unternehmern schafft.

Dieser Schritt kann in zwei Richtungen getan werden: durch eine Entschärfung der Akkordproblematik mittels flacherer, wo nicht degressiver Akkordkurven oder durch die Verwendung eines neuen, nicht am jeweils technisch möglichen Maximum, sondern an einer allgemeinen Richtgröße menschlicher Leistungsfähigkeit orientierten Leistungsbegriffes.

---

85 Vgl. die Artikel von A. Merrheim über den Taylorismus in der französischen Metallindustrie, in: *La Vie Ouvrière*, im April 1914, zitiert bei G. Friedmann: *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*, Köln 1952, S. 265.

c) Die Entschärfung der Akkordproblematik durch die  
»Teilungssysteme«

Die Krise des Stücklohnes ergab sich aus der Tendenz der betrieblichen Lohnpolitik, die Steigerung von Akkordverdiensten (ebenso wie Differenzen im Verdienst verschiedener Akkordarbeiter) im Zweifelsfall der Steigerung der Effizienz der Arbeitsmittel (und im Falle der Verschiedenheit der Akkordverdienste zweier Arbeiter Unterschiede in der »Schärfe« der Leistungsvorgabe), nicht der Zunahme der Arbeitsintensität zuzurechnen. Mit der starren Akkordgrenze, die als Ausdruck dieser Tendenz anzusehen ist, waren die Arbeiter zwangsläufig auf den Weg der Leistungszurückhaltung verwiesen. Es versteht sich von selbst, daß die Problematik verschieden hoher oder unerwartet steigender Akkordverdienste um so schärfer ist, je steiler die Verdienstkurven sind. So war es kein Wunder, daß – ungefähr gleichzeitig – in England wie in Amerika eine Reihe von Experimenten begonnen wurde, die im wesentlichen mit den gleichen Mitteln den gleichen Effekt erzielen wollten: Wenn von einer bestimmten Leistung an der Verdienstzuwachs geringer wird, kann das Werk weit eher gewisse Ungenauigkeiten des Akkordes in Kauf nehmen. Leistungssteigerungen aufgrund dessen, was man heute als »schleichende Gegebenheitsänderungen« bezeichnet, haben dann ja nur geringfügige Verdienststeigerungen zur Folge; die Verdienste zweier Arbeiter, von denen der eine einen »guten«, der andere einen »schlechten« Akkord hat, werden sich nicht so sehr unterscheiden wie ihre »Leistungsgrade« (um in der heutigen Refa-Terminologie zu sprechen). Da man auf diese Weise den Arbeitern eine Sicherheit gegen Akkordkürzungen – außer im Falle grundlegender technischer Veränderungen – geben könnte, erwarten die Erfinder solcher Systeme, daß die Arbeiter nun ihrerseits ihre Leistungszurückhaltung aufgeben und voll ihre mögliche Leistung zeigen werden: »The baneful feature of the piece-work plan is thus completely deviated, and instead of periodical cuts with their resulting ill-feeling, the premiums lead the work-man to greater and greater effort, resulting in a constant increase of output, decrease of cost and increase of earnings.«<sup>86</sup>

Auch diesen Systemen war allerdings kein sehr großer Erfolg beschieden. Technische Verbesserungen sind ja meist nicht nur von Fall zu Fall auftretende, bedeutsame Ereignisse, sondern Ausdruck eines einigermaßen kontinuierlichen Prozesses. Setzt man die Akkordkurven so

---

86 Halsey, nach L. Bernhard und D. Schloss, a.a.O., S. 92.

flach, daß aus der Anhäufung kleiner Verbesserungen im Verfahren, in den Werkstoffen, in den Arbeitsmitteln keine wesentliche Verdienststeigerung sich ergibt, daß sich auch Unterschiede in der »Knappheit« der Leistungsvorgaben nicht in größeren Verdienstdifferenzen auswirken, so erreicht man bald eine Grenze, von der an auch eine Steigerung der menschlichen Leistung nur so geringe Verdiensterhöhungen mit sich bringt, daß ihnen kein Anreiz mehr innewohnt. Die »Teilungssysteme«<sup>87</sup> stellten in Wirklichkeit nichts anderes als eine Formalisierung der Akkordgrenze dar. Sie sind ein Versuch, von Fall zu Fall erfolgende Entscheidungen durch eine Automatik zu ersetzen, welche die sozialen Beziehungen im Betrieb weniger belastet als stets willkürlich erscheinende individuelle Akkordkürzungen.

Es ist noch anzumerken, daß manche dieser sogenannten »Teilungssysteme« nicht der Erneuerung des Stücklohnes dienen sollten, sondern in Betrieben ausgearbeitet wurden, in denen sich die Gewerkschaften dem Prinzip der Akkordentlohnung widersetzen und höchstens bereit waren, unterproportionale Prämiensysteme als Modifikation des Zeitlohnprinzips zu akzeptieren.

Trotz ihrer offenbaren Schwäche und trotz des geringen Erfolges, die sie ursprünglich hatten, sind Prämiensysteme dieser Art, wie sie im ausgehenden 19. und beginnenden 20. Jahrhundert in England und Amerika propagiert wurden, nicht ohne Belang für das Problem der vorliegenden Untersuchung. Bezeichnen sie doch einen Weg, der zwar zunächst durch die Einführung entwickelter Zeitstudienakkorde an Aktualität verlor, jedoch in jüngster Zeit – nicht zuletzt in dem Maße, in dem auch der neue Leistungsbegriff des entwickelten Zeitstudienwesens durch die technische Entwicklung fragwürdig wird – zunehmend Beachtung zu finden scheint.

#### d) Leistungs-»Gerechtigkeit« und der entwickelte Zeitstudienakkord

Der von der (technischen oder menschlichen) Höchstleistung ausgehende primitive Zeitstudienakkord konnte die Krise des Stücklohnes nur vorübergehend und nur bedingt durch die Schwäche der gewerkschaftlichen Interessenvertretung überwinden. Er stellte ebensowenig wie unterproportionale Prämiensysteme eine dauerhafte Lösung dar. Die Problematik beider Versuche der Leistungsanreizpolitik offenbart sich in

---

87 Die Bezeichnung rührt daher, daß der bei Leistungssteigerung proportionale Verdienstzuwachs in einem von System zu System wechselnden konstanten oder variablen Verhältnis zwischen Unternehmen und Arbeiter geteilt wird.

besonderer Weise, wenn Konjunktumschläge und/oder Wandlungen der jeweils vorherrschenden Lohnpolitik eintreten. Solange die Löhne in der gesamten Volkswirtschaft eine steigende Tendenz aufweisen, ist es ja sehr viel leichter, eine Lohnanreizpolitik zu betreiben. Sollte der Widerstand gegen als ungerecht betrachtete Akkordkürzung zu groß werden, so ist stets die Möglichkeit einer »Flucht nach vorne« offen: eine Revision der Akkordsätze, welche doch etwas größere Verdienstchancen als vor dem Eintreten der technischen Verbesserungen offenläßt. Auch gestatten es steigende Löhne, kleine Erhöhungen der Arbeitseffizienz »durchgehen«zulassen, ohne die Leistungsvorgaben sofort oder überhaupt zu verändern.

Bei einer Verschlechterung der konjunkturellen Situation, bei Stagnation der Lohnentwicklung, ist dieser Ausweg nicht mehr gangbar. Der Zwang zur Überwachung der Akkordverdienste, die Notwendigkeit, schon bei geringfügigen Verdienststeigerungen einzugreifen, werden sehr viel größer. In einer solchen Situation kann der Lohnanreiz nur aufrechterhalten werden mittels eines Leistungsbegriffs, der Arbeitern wie Werksleitungen eine ausreichende Garantie für die Richtigkeit neuer oder veränderter Akkordvorgaben bietet. Er muß den Werksleitungen die Gewähr geben, daß sie nicht mit unerwarteten, den allgemeinen Rahmen (sowohl des Lohngefüges wie der Kostenstruktur) sprengenden Verdienststeigerungen rechnen müssen, und den Arbeitern stets gleiche Verdienstchancen versprechen.

Diesen neuen Leistungsbegriff konzipiert und praktisch angewandt zu haben, ist das wesentliche Verdienst einiger Arbeitsstudienfachleute, unter denen in Deutschland vor allem Bramesfeld, Graf, Poppelreuther sowie – von internationaler Bedeutung – Bedaux und seine Mitarbeiter zu nennen sind.<sup>88</sup>

Wie Taylor und seine unmittelbaren Nachfolger verwenden auch das

---

88 Der Begriff der »Normalleistung« erscheint in Deutschland erstmals im 2. *Refa-Buch*, Berlin 1933, das ihn definiert als »durchschnittliche Leistung, die normalerweise dauernd ohne gesundheitlichen Schaden eingehalten werden kann« (S. 77). Wie uns Professor Bramesfeld, der aktiv an dieser Entwicklung beteiligt war, berichtete, war die Entwicklung des Normalleistungsbegriffs vor allem den Arbeitswissenschaftlern zu danken, die gegen Ende der zwanziger Jahre zunehmenden Einfluß im Arbeitsstudienwesen gewannen, das ursprünglich als eine reine Ingenieurangelegenheit betrachtet wurde. Immerhin ist die Gleichzeitigkeit mit den neuen lohnpolitischen Bedingungen der Wirtschaftskrise (Ende des Lohnanstiegs und teilweise Lohnkürzungen) wohl nicht nur ein Zufall, entspricht doch die neue Leistungs- und Leistungslohnkonzeption so sehr diesen neuen Bedingungen, daß diese mindestens die Akzeptierung der Argumente der Arbeitswissenschaftler durch die Ingenieure und ganz allgemein durch die Industrie befördert und beschleunigt haben dürften.



Bedaux-, das Refa-, das Berenschot- und andere moderne Arbeitsstudien- und Akkordsysteme im allgemeinen Zeitstudien zur Ermittlung der Leistungsvorgaben. Wie ihre primitiveren Vorgänger drücken sie die Soll- oder Standardleistung meist in Soll- oder Vorgabezeiten statt in Stückzahlen aus. Der wesentliche Unterschied zum primitiven Zeitstudienakkord liegt in dem Prinzip, als Bezugspunkt der Leistungsermittlung wie Leistungsentlohnung nicht mehr die Höchstleistung, sondern einen allgemeinen, vom jeweiligen Effizienzgrad der Arbeit unabhängigen Normwert zu wählen, der die untere Grenze des gewöhnlich zu beobachtenden Leistungsbereiches bezeichnet. Vom Arbeiter wird nun nicht mehr verlangt, eine vorgezeichnete Höchstleistung zu erreichen, um damit einen bestimmten Verdienst zu erzielen; Ausgangspunkt der Leistung-Lohn-Kurve sind vielmehr die Normalleistung, die jeder durchschnittliche Arbeiter zu erreichen, wenn nicht zu überschreiten imstande ist, und ein dieser Normalleistung zugeordneter Akkordgrundlohn, der nunmehr ohne weiteres mit dem tariflichen Mindestlohn oder einem sonstigen allgemeinen Richtwert identifiziert werden kann. Leistung und Lohn werden sozusagen nicht mehr von oben nach unten, sondern von unten nach oben gerechnet; der Leistungsverdienst wird ausgewiesen als Grundlohn plus Mehrverdienst entsprechend einer über die Normalleistung hinaus erbrachten Mehrleistung. Diese Umkehrung in der Zuordnung von Lohn und Leistung mag zunächst als eine einfache Frage des Rechenansatzes erscheinen; ihre Bedeutung erschöpft sich jedoch nicht in der Rolle, die diese neue Form des Lohnaufbaues in Argumentation und Verhandlung spielen kann. Viel wichtiger ist, daß die Normalleistung wenigstens ihrem Anspruch nach ein allgemeines, von den jeweiligen technischen Bedingungen unabhängiges Maß der menschlichen Arbeitsintensität bietet. Hierdurch wird es möglich, bei technischen Verbesserungen über alle quantitativen und qualitativen Veränderungen im Effizienzgrad der menschlichen Arbeit hinweg mit einiger Sicherheit neue Leistungsvorgaben anzusetzen, die bei gleicher Arbeitsintensität gleiche Verdienste gestatten wie früher. Desgleichen wird hierdurch gesichert, daß Arbeiter gleicher konstitutioneller Leistungsfähigkeit und gleicher Qualifikation an verschiedenen Arbeiten die gleichen Verdienstchancen haben, das heißt bei gleicher Anstrengung gleichen Verdienst erzielen können.

Gewiß wurden die Möglichkeiten, den »Wirtschaftskampf« durch Zeitstudienakkorde zu versachlichen, vielfach überschätzt. Andererseits kamen doch die unbestreitbar objektiveren Verfahren der Leistungsermittlung den Wünschen und Forderungen der Arbeiter entgegen, die

sich in der Periode aggressiver, autoritärer Akkordpolitik weit mehr gegen den Akkordmißbrauch als gegen das Prinzip des Leistungslohnes aufgelehnt hatten. Jeidels, der 1906 zwei Jahrgänge einer Dortmunder sozialdemokratischen Arbeiterzeitung analysiert hatte, war schon damals zu der überraschenden Feststellung gekommen, daß »nicht eine einzige Beschwerde gegen den Akkord und für die Zeitlohnarbeit als solche erhoben wurde.« Die Arbeiter wollen das Akkordsystem nicht abgeschafft haben, aber sie verlangen Milderungen durch gewisse einschränkende Bestimmungen und kämpfen gegen die Einführung neuer verschärfter Lohnsysteme.<sup>89</sup> »Das Akkordsystem ist eine absolut anerkannte Tatsache, die Angriffe richten sich nur gegen dessen Handhabung, und zwar ... gerade die der fortgeschrittenen Großindustrie eigentümliche, gegen die aggressive Akkordgrenze, die mit Akkordherabsetzung arbeitet.«<sup>90</sup> Die »größte Empörung und Erbitterung« riefen daher die »andauernden Kürzungen der Akkorde aufgrund wachsender Anstrengung und Geschicklichkeit und nicht bloß bei technischen Veränderungen hervor«. Hiermit beschäftigten sich die meisten Korrespondenten der Dortmunder Arbeiterzeitung wie der gleichfalls sozialdemokratischen Rheinischen Zeitung.

Der Grundsatz, nicht mehr eine bestimmte Sachleistung zu honorieren, sondern eine konkrete Sachleistung jeweils auf einen abstrakten, sozusagen allgemein-menschlichen Leistungsgrad zu reduzieren und von ihm den Verdienst abhängig zu machen, wurde in Deutschland und in vielen anderen europäischen Ländern rasch von den Gewerkschaften aufgegriffen und unterstützt. In einem Diskussionsbeitrag in der Metallarbeiterzeitung wurde schon unmittelbar nach der Revolution von 1918 – und viele Jahre vor der Formulierung des Normalleistungsbegriffs – der Zeitakkord als Ausweg aus dem bisherigen Dilemma gewerkschaftlicher und betrieblicher Akkordpolitik begrüßt: »In allen Betrieben, in denen sich die gerechten, wissenschaftlichen Methoden der Zeitbestimmung erst einmal durchgesetzt haben, handelt es sich nicht mehr um unwägbare Leistungen und Gegenleistungen, sondern um *meßbares Geld, meßbare Arbeiten und meßbare Ruhe*. Der Wirtschaftskampf hat dort seine anarchischen Formen verloren, während die oben erläuterten Methoden der Zeitfestsetzung den Schlüssel zu einem dauernden sozialen Frieden bieten.«<sup>91</sup>

Damit scheinen die Hoffnungen der Leistungslohnfachleute, mit den

---

89 Jeidels, a.a.O., S. 250.

90 Jeidels, a.a.O., S. 242.

91 E. Michel, »Ein Beitrag zur Frage des Akkordlohnes«, *Metallarbeiterzeitung*, Jg. 1919, Nr. 38, S. 147.

neuen Formen des Zeitstudien- und Zeitakkordes die Leistungszurückhaltung zu überwinden, ihrerseits als wohlbegründet. In der Tat hat in den vergangenen Jahrzehnten eine große Zahl europäischer und auch amerikanischer Gewerkschaften jeglichen Widerstand gegen Akkordarbeit aufgegeben (soweit sie jemals gegen diese Entlohnungsform als solche agitiert hatten), aktiv für die Einführung von Zeitakkorden anstelle der traditionellen Geldakkorde oder Stücklöhne gewirkt und gelegentlich sogar Zeitakkorde durch Beteiligung an der Ausarbeitung der Systeme offiziell legitimiert.<sup>92</sup>

Das allen Zeitakkordsystemen gemeinsame Verfahren der Leistungsvorgabe läßt sich wie folgt beschreiben:<sup>93</sup>

1. Durch eine Arbeitsablaufstudie wird die zu untersuchende Arbeit in Teilverrichtungen gegliedert; jede Teilverrichtung soll in sich homogen sein und sich nur als Ganze im Arbeitszyklus reproduzieren.
2. Für jede dieser Teilverrichtungen wird durch eine genügend große Zahl von Zeitaufnahmen der tatsächliche Zeitaufwand eines oder mehrerer Arbeiter festgestellt; aus diesen Aufschreibungen wird der durchschnittliche Zeitaufwand errechnet.
3. Während der Zeitaufnahme wird für jede Teilverrichtung der vom abgestoppten Arbeiter gezeigte »Leistungsgrad« geschätzt.
4. Die ermittelten Durchschnittszeiten der einzelnen Teilverrichtungen werden über den geschätzten Leistungsgrad normalisiert, das heißt auf eine als 100 Prozent bezeichnete Normalleistung bezogen.
5. Die Normalzeiten für die einzelnen Teilverrichtungen sowie für die gesamte Arbeitsverrichtung werden je nach Beanspruchungsgrad, Dauer und ähnlichem um Zuschläge für persönliche Bedürfnisse und Erholung und gegebenenfalls für nicht von der Zeitstudie erfaßte oder im Zuge einer besonderen »Vorteilzeitstudie« untersuchte Nebenarbeiten erhöht.
6. Der Zeitaufwand bei Normalleistung, erhöht um die Zuschläge, wird dem Arbeiter als Leistungssoll vorgegeben. Bei Erreichung dieser Zeit wird in Deutschland der tarifliche Akkordrichtsatz (tariflicher Grundlohn und im allgemeinen 15 Prozent Zuschlag für Akkordarbeit) oder allgemein der Akkordgrund- oder -basislohn bezahlt. Die effek-

---

92 Vgl. hierzu u. a. B. Lutz, *L'Etude du Travail et les Conventions Collectives dans la Metallurgie*, Europäische Produktivitätsagentur, Paris o. J. (1958), deutsche Übersetzung: *Arbeitsstudien, Tarifverträge und Gewerkschaften*, Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft, Frankfurt a. M. 1959.

93 Siehe hierzu insbesondere das *Refa-Buch*, Bd. 2, 7. Aufl., München 1957 (es handelt sich hierbei um die 4., in der ersten Auflage 1952 erschienene Fassung, die unter Mitarbeit gewerkschaftlicher Arbeitsstudienfachleute entstand). Vgl. ferner die sehr gute allgemeine Übersicht in H. Böhrs, *Leistungslohn*, Wiesbaden 1959.

tive Verdiensthöhe des Arbeiters richtet sich nach der Zahl der Vorgabeminuten, die er in einer Stunde erarbeitet hat.

Es ist ohne weiteres einsichtig, daß der entscheidende, aber auch schwächste Punkt dieses Verfahrens das Schätzen des Leistungsgrades ist. Nur durch Normalisierung des beobachteten Leistungsgrades ist es möglich, die aufgenommenen Zeiten von der Person des Arbeiters wie auch von den besonderen sozialen und psychischen Bedingungen, unter denen eine Zeitstudie vor sich geht, zu abstrahieren. Vorgegeben wird nicht, was ein bestimmter ausgewählter Arbeiter während der Zeitstudie tatsächlich geleistet hat, vorgegeben wird eine Leistungsnorm, wie sie ein abstrakter »Normalarbeiter« bei normaler Anstrengung in einer Stunde oder einem sonstigen Vielfachen von Minuten erbringen würde.

Obwohl allgemein anerkannt ist, daß die Schätzung des während der Aufnahme gezeigten Leistungsgrades Kernstück eines richtigen und »gerechten« Zeitakkordes darstellt, ist die Frage nach der praktischen wie theoretischen Legitimation dieses Verfahrens in der arbeitswissenschaftlichen Literatur immer noch, ja vielleicht sogar zunehmend umstritten. Gewiß gibt es Möglichkeiten, die Subjektivität des Zeitstudienmannes beim Leistungsgradschätzen zu reduzieren: Filme, in denen an charakteristischen, immer wieder vorkommenden Arbeitsverrichtungen typische Leistungsgrade gezeigt werden (solche Filme werden zum Teil, so in Schweden und in einigen amerikanischen Industrien, unter Mitwirkung der Arbeitgeberorganisation und Gewerkschaften oder von diesen gemeinsam gedreht).<sup>94</sup>

In manchen amerikanischen Tarifverträgen wird eine Kontrolle von Zeitstudie und geschätztem Leistungsgrad durch Meister und Gewerkschaftsvertreter vorgeschrieben. Eines der Kernstücke des Bedauxschen Zeitstudienverfahrens ist die Definition der Normalleistung durch den Leistungsgrad beim »Gehen auf ebener Bahn mit einem Tempo von 4,6 km/Std.«.

Trotz ständiger Bemühungen (so des deutschen Refa-Verbandes), bei der Aus- und Fortbildung von Arbeitsstudientechnikern einheitliche Gesichtspunkte für das Leistungsgradschätzen durchzusetzen, ist jedoch – wie jüngste Untersuchungen gezeigt haben – die Streubreite der von verschiedenen Beobachtern bei der gleichen Arbeit geschätzten Leistungsgrade nicht selten weit größer, als es von der offiziellen Zeitstudienliteratur zugegeben wird und zulässig wäre.

---

<sup>94</sup> Vgl. B. Lutz, *Arbeitsstudien, Tarifverträge und Gewerkschaften*, a.a.O., insbesondere S. 20 f. und S. 80 ff.

Hinzu kommt, daß der normalisierenden Funktion des Leistungsgradschätzens durch die technische Entwicklung immer größere Schwierigkeiten bereitet werden. Bei den klassischen Arbeitsbeispielen des Kartenauslegens, des Aufreihens von Ringen auf einen Holzstab und anderen, bei Arbeiten also, bei denen der menschliche Körper und seine Glieder wichtigstes Arbeitsmittel sind, mag die begriffliche Konstruktion der Normalleistung und des Leistungsgrades die Wirklichkeit der Arbeitsverrichtung einigermaßen decken und eine Schätzung des Leistungsgrades mit einer erträglichen Fehlerspanne möglich sein. In dem Maße jedoch, in dem der Beitrag der menschlichen Arbeit in ein sehr komplexes Geflecht chemisch-physikalischer Prozesse eingeht, in dem Maße auch, in dem dieser menschliche Beitrag sich von körperlicher Betätigung auf die Abfolge von Apperzeption, Entscheidung und Reaktion verlagert, verliert der Normalleistungsbegriff seine klassifizierende Kraft und entzieht sich die menschliche Leistung ihrer Schätzung anhand augenfälliger Objektivationen. Die physikalischen Begriffe von Trägheit, Reibungsverlust und Schwerkraft, auf welche sich der Ausdruck der traditionellen Arbeitsleistung reduzieren ließ, verlieren ihren Sinn, wenn die dominierenden Kennzeichen der menschlichen Arbeit nurmehr mit den Analogien grundsätzlich zeitloser Prozesse der Elektronik beschrieben werden können.

Das große Interesse, das sowohl Unternehmer wie Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten, vor allem aber nach dem Zweiten Weltkrieg, trotz seiner Unzulänglichkeit am entwickelten Zeitstudienakkord zeigten, entsprang und entspringt vor allem der Erkenntnis, daß mit seiner Hilfe eine völlige Trennung von Lohnpolitik und Leistungs politik möglich erscheint. Der Verdienst des einzelnen Arbeiters wird nunmehr von zwei streng voneinander geschiedenen Größen bedingt: der Intensität seiner eigenen Arbeit oder dem Leistungsgrad, in dem diese Intensität ihren Ausdruck findet (Leistungsverdienst), und seiner Qualifikation beziehungsweise den Anforderungen am Arbeitsplatz (Grundlohn). Objekt der Lohnpolitik sind nur die Grundlöhne; sie und nur sie werden in Tarifverhandlungen festgesetzt oder nach Verfahren ermittelt, die zwischen den Tarifvertragsparteien vereinbart wurden und grundsätzlich ein bestimmtes Lohnniveau zu berücksichtigen haben. Die Ermittlung des Effektivverdienstes ist nurmehr eine Rechenaufgabe; dieser Verdienst selbst ist lohnpolitisch neutral und ergibt sich zwangsläufig aus Grundlohn und Leistungsgrad. Nicht zufällig fördert deshalb eine rationelle Lohnstopppolitik die Verallgemeinerung des entwickelten Zeitstudienakkordes. Die Maximallohnbestimmungen der holländischen Regierung beispielsweise, die zumindest bis gegen Ende

der fünfziger Jahre in Geltung waren, sehen ausdrückliche Sonderregelungen für Betriebe mit Zeitstudienakkorden vor; durch dieses Akkordsystem sei – dies ist die implizite Argumentation der Verordnungen – ausreichend garantiert, daß überdurchschnittlich hohe Verdienste nur durch überdurchschnittlich hohe Arbeitsintensität verursacht wurden und keine allgemeinen Lohnsteigerungen präjudizierten.

## *2. Erste Vorschläge zur Reform der Leistungsentlohnung in Hüttenkernbetrieben vor 1918*

Schon bevor die Tendenzen zur Rationalisierung der Lohnsysteme einen Kristallisationspunkt im Ausschuß für Betriebswirtschaft und den Mitarbeitern der Wärmestelle des VDEh fanden, werden hier und da Versuche einer grundlegenden Modernisierung der Entlohnung in »Stahl und Eisen«, der Zeitschrift der deutschen Stahlindustrie, veröffentlicht, von denen vor allem zwei Berichte interessieren.

Im Frühjahr 1913 hielt ein russischer Hüttenwerksdirektor, anscheinend deutscher Herkunft, Eduard Juon, vor der zweiten Versammlung russischer Berg- und Hüttenleute in St. Petersburg einen Vortrag über »Lohnfragen in hüttentechnischen Betrieben«<sup>95</sup>, der den ersten uns bekannten Versuch der Anwendung tayloristischer Grundsätze in einem Hüttenkernbetrieb, hier in einem SM-Stahlwerk, darstellt.

»Die Grundsätze, welche der Umformer der Lohnorganisation für Werkstattarbeit, Taylor, sozusagen als Ideal vor sich sieht: ›Hohe Arbeitslöhne bei niedrigen Selbstkosten‹ und ›nur für hervorragend erstklassige Arbeit den Höchstlohn‹«<sup>96</sup> –, können ohne weiteres auch auf hüttentechnische Betriebe übertragen werden. Diese Übertragungsmöglichkeit gilt vor allem auch für das Grundprinzip Taylorscher Akkordvorgaben, nicht einen Grundpreis, sondern eine Grundzeit festzusetzen, in welcher die Arbeit geleistet werden muß. »Die Taylorsche Lohnverrechnung kann in Hüttenwerken zum Beispiel bei vielen Aus- und Verladungen, bei Beschickungsarbeiten an Öfen, bei Wegschaffen von Schlacken, bei Umschauelungen verschiedenster Art ... angewandt werden.« Es würde bei Einführung der Organisation in erster Linie darauf ankommen, die höchste Leistungsfähigkeit des Arbeiters zu ermitteln und ihn zu einer möglichst zweckentsprechenden Einteilung seiner Arbeitsbewegung anzuleiten. »Der menschliche Organismus ist

---

<sup>95</sup> Juon, a.a.O., S. 973 bis 982.

<sup>96</sup> A.a.O., S. 974.

(ja) eine Maschine, welche an und für sich mit sehr geringen Nutzeffekten arbeitet . . . (also) stets eine außerordentlich teure Maschine.«<sup>97</sup> Sowohl die Leistung des Arbeiters in der Zeit wie die Leistung in der Güte und in der Sparsamkeit der Arbeitsverrichtungen müssen bewertet und honoriert werden. »Alles, was zu Nutzen des technischen Betriebes vom Arbeiter zu wünschen oder zu verlangen ist, muß unbedingt verlangt, andererseits aber auch unbedingt vergütet beziehungsweise entsprechend bezahlt werden.«<sup>98</sup>

Juon berichtet über ein ganzes System miteinander verschränkter Prämienregelungen, die fünf verschiedenen Typen angehören:

- Prämien für Arbeitsgeschwindigkeit bei Arbeiten, deren Geschwindigkeit die Erzeugungsfähigkeit unmittelbar beeinflussen kann. Derartige Prämien sollen, »da . . . bei vergrößerter Geschwindigkeit jede weitere Vergrößerung derselben immer schwieriger wird«<sup>99</sup>, progressiv steigen;

- Prämien für Arbeitsgeschwindigkeit bei Arbeiten, bei welchen eine Beschleunigung an und für sich keinen Einfluß auf die Höhe der Erzeugungsfähigkeit ausüben kann. Hier ist es von Vorteil, die Prämien von der Anzahl der bei diesen Arbeiten beschäftigten Arbeiter abhängig zu machen;

- Prämien für die Güte der Arbeit, die vor allem den »höher stehenden Arbeitern«, wie Meister, Vorarbeiter und Aufseher, vorbehalten sind;

- Prämien für Ersparnisse in der Arbeit, etwa beim Verbrauch von feuerfesten Steinen, von Trichtern, von Kokillen, von Kohle, bei deren Festsetzung allerdings nicht nur der übliche Durchschnittsverbrauch, sondern auch der theoretisch berechnete, optimale Verbrauch berücksichtigt werden muß. Die Wirkung solcher Prämien muß stets »durch die entsprechenden Erzeugungs- und Ofenhaltbarkeitsprämien vollkommen aufgewogen werden und von den letzteren abhängig sein«<sup>100</sup>, damit nicht Ersparnis »auf Kosten anderer Dinge« geht;

- an letzter Stelle führt Juon Belohnungen für Höchstleistungen in der Arbeit auf, die seltene, einmalige Bezüge darstellen sollen.

Die zusammenfassende Prämientafel sieht nicht weniger als 22 verschiedene Prämien vor, die jeweils nur bestimmten, eng umgrenzten Arbeitergruppen gewährt werden und einen ganz bestimmten Arbeitsaspekt und nur ihn honorieren sollen.

---

97 A.a.O., S. 975.

98 A.a.O., S. 977.

99 A.a.O., S. 978.

100 A.a.O., S. 979.



»Der Bestimmung der richtigen Prämienhöhen und ihrer Verhältnisse zum Tagelohn«, der generell als fester Lohnbestandteil gewährt wird, »müssen andauernde und fleißige Einzelbeobachtungen in möglichst großer Zahl vorausgehen«. Hierbei muß jede Arbeitsverrichtung in ihre Elemente zerlegt und die Dauer dieser Elemente bestimmt werden. »Nachdem man die erreichbaren Möglichkeiten sozusagen theoretisch bestimmt, müssen die Daten auch praktisch geprüft werden, indem die besten Arbeiter an einzelnen Arbeiten zusammengestellt und ihre wirklichen Leistungen nach Zeit und Güte aufgezeichnet und verglichen werden. Aufgrund der gefundenen Zahlen und der schon bestehenden Lohnsätze werden dann die Vorschläge für neue Lohnsätze ausgearbeitet.<sup>101</sup>

Diese Vorschläge, die in geradezu beispielhafter Weise und bis in die einzelne Formulierung hinein den technizistischen Optimismus der Tayloristen widerspiegeln, enthalten bereits mit einer Ausnahme alle wesentlichen Aspekte der späteren Rationalisierungsprojekte im Rahmen der Arbeiten des Ausschusses für Betriebswirtschaft, von denen sie sich eigentlich nur durch die einigermaßen dilatorische Behandlung der reinen Verfahrensfragen der Leistungsermittlung unterscheiden, welche später in den Mittelpunkt der Diskussion treten sollen: die Aufspaltung der gesamten Belegschaft eines Hüttenbetriebes in kleine Gruppen von Arbeitern mit gleichartigen oder wenigstens gleichgerichteten Aufgaben, die Ermittlung der bei jeder dieser Aufgabe höchstmöglichen Leistung und die Erzwingung dieser partiellen Höchstleistung durch Gedingevorgabe. Wir werden insbesondere bei der Besprechung von Crombergs »Die Betriebsführung im Siemens-Martin-Werk mit Hilfe von Zeitgedingen« noch die sehr gewichtigen, keineswegs nur von Routinebefangenheit diktierten Argumente der Stahlwerkspraktiker gegen diese Art der Lohnregelung zu betrachten haben. Die Vernachlässigung der reinen verfahrenstechnischen Aspekte ist im übrigen nicht belanglos und die zentrale Bedeutung, die sie in den zwanziger und dreißiger Jahren gewinnen, kein Zufall, zeigte sich doch schon, wie sehr die Einsetzbarkeit schärfer gezielter Leistungsanreize von dem Maße der Objektivität abhängt, das die Leistungsvorgaben beanspruchen können – sobald die Arbeiter nicht mehr bloße Objekte der Betriebsführung sind, sondern ein gewisses Maß an gesetzlicher, vertraglicher oder faktischer Verhandlungsstärke besitzen.

Ein weiteres Hauptthema der späteren Reformdiskussion wurde von Juon nicht gesehen, obwohl es doch wenigstens intentional einen we-

---

101 A.a.O., S. 981.



sentlichen Bestandteil »richtiger« Leistungsvorgabe (wenngleich in Stahlwerken vielleicht weniger wichtig als in Walzbetrieben) darstellt: die Ermittlung einer Einheitsleistung, auf welche sich alle verschiedenen Erzeugungsarten – denen jeweils variierende Leistungsmöglichkeiten entsprechen – reduzieren lassen. Dieses Problem gestellt zu haben ist einer der wesentlichen Verdienste der zweiten Arbeit, die hier interessiert. Es handelt sich um einen Vortrag, den der Dillinger Walzwerkschef Falk über »Betriebsorganisation im Walzwerk« in der Walzwerkskommission des Vereins deutscher Eisenhüttenleute hielt.<sup>102</sup>

Bei der Entlohnung an Walzstraßen steht für die Betriebsleitung die Frage im Vordergrund: »Wie können in den einzelnen Profilen bei der starken Abwechslung des Walzprogrammes dauernd die bestmöglichen Leistungen erzielt werden?«<sup>103</sup>

Basierte die Lohnverrechnung im Walzwerk auf der »wirklichen Erzeugung«, wäre eine geordnete Betriebsführung unmöglich. »Jede Schicht hätte das Bestreben, die guten Sorten zu erhaschen und den ungünstigen auszuweichen beziehungsweise sie in beständig wechselnder Vergeltung der ablösenden Schicht zuzuschieben. Ein unregelmäßiges Betreiben und Abtreiben der Öfen, zeitweilig hohe Abbrandverluste, willkürliche Arbeitsverzögerung beim Gerüsteinsetzen und -instandsetzen, ungenügende Erzeugung in den schwierigen Sorten usw. wäre die Folge zum Schaden des Werkes.«<sup>104</sup> Im übrigen sei es ja auch eine »gerechte Forderung«, wenn die Besatzung nach der tatsächlich geleisteten Arbeit bezahlt wird; »wo dieser Forderung nicht genügt wird, kann auch durch Beaufsichtigung und persönliches Eingreifen der Betriebsvorgesetzten eine gewissenhafte Durchführung der Walzarbeit nicht gewährleistet werden«<sup>105</sup>.

Falk schlägt infolgedessen anhand von Beispielen aus seinem eigenen Betrieb vor, die direkte und indirekte Walzarbeit »prozentual der Leistungsfähigkeit der Anlage in den einzelnen Profilen und entsprechend den an die Besatzung gestellten Anforderungen umzuwerten. Die Umwertung ist den Löhnen der an der Erzeugung interessierten Besatzung zugrunde zu legen«<sup>106</sup>. Um die Umwertung zu erreichen, muß zunächst festgestellt werden, »wieviel Zeit ein für das zu untersuchende Profil günstiger Block bei möglichst flotter Walzung erfordert. Hieraus ergibt sich die Stunden- beziehungsweise Schicht-

---

102 Falk, a.a.O., S. 893 bis 898 und S. 924 bis 933.

103 A.a.O., S. 894.

104 A.a.O., S. 895.

105 A.a.O.

106 A.a.O., S. 984.

leistung«<sup>107</sup>. Diese verschiedenen Schichtleistungen werden dann auf ein bestimmtes Profil bezogen, die in einer Stunde oder einer Schicht erzeugbare Menge in Prozent der Leistung dieses Einheitsprofils ausgedrückt: Das Resultat ist ein Koeffizient, der »Umwertungsfaktor«, der der Umrechnung der »wirklichen Erzeugung« in die bei der Lohnverrechnung berücksichtigte Erzeugung dient. »Aus naheliegenden Gründen empfiehlt es sich, zumal, wenn man einen vorhandenen Lohnsatz nicht umstoßen will, was bekanntlich immer gefährlich ist, den Satz so zu wählen, daß die gesamte umgewertete Summe gleich oder besser etwas höher ist als die wirklich erreichte oder erreichbare Gesamterzeugung.«<sup>108</sup> Gerüstbauen und Gerüstwechsel werden dieser »Einheits-« oder »Bezugserzeugung«, wie man später sagen wird, in Form bestimmter fiktiver Tonnensätze zugeschlagen, von den Walzern verursachter Ausschuß in vielfacher Höhe abgezogen.

Dieses Prinzip, die verschiedenen Profile auf eine einheitliche Bezugserzeugung umzurechnen, wird Jahrzehnte später das normale Verfahren in fast allen Walzstraßen mit differenziertem Sortiment werden. Es stieß jedoch 1915 bei den Walzwerkspraktikern bestenfalls auf Unverständnis, vielfach auf scharfe Kritik. Organisation in Walzwerken ließe sich nicht normalisieren; das Ausschlaggebende sei immer »eine wohlausgebildete und zuverlässige Beamtenschaft, welche auch die Gabe habe, ihre Belegschaft entsprechend zu erziehen«. Die Umrechnung der verschiedenen Fabrikate einer Straße auf eine Normalqualität sei »durchaus undurchführbar«. Man könne sie vielleicht auf dem Büro ausführen, auch sei sie sicher recht interessant, doch dürfe man sie einem normalen Arbeiter nicht zumuten, der an und für sich schon jeder Änderung der bestehenden Prämiensätze gegenüber mißtrauisch sei, selbst wenn sie für ihn günstig ist. Bestenfalls sei es möglich, »die Fabrikate in eine Anzahl Kategorien einzuteilen, von denen jede möglichst gleichwertige Fabrikate umschließt, und für jede Kategorie bestimmte Prämiensätze festzulegen«<sup>109</sup>.

Genau dies jedoch will Falk ganz offenbar, auch wenn er es nicht ausdrücklich sagt, vermeiden, gestattet ihm doch die Umrechnung der einzelnen Erzeugungsmengen auf eine Einheitsmenge den Ansatz beliebig modifizierter Akkordkurven, während eine Vielzahl verschiedener Akkordsätze ohne übermäßig komplizierte Rechenarbeiten eben nur im proportionalen Stücklohn Verwendung finden können.

Dieser proportionale Stücklohn sei jedoch vielfach gefährlich, meint

---

107 A.a.O.

108 A.a.O.

109 A.a.O., *Diskussion*, S. 931 ff.

Falk, da er bei größeren Leistungsteigerungen den Lohn so hoch werden lasse, daß die Arbeiter eine Akkordschere als unvermeidlich erwarten würden.

Ein gutes Lohnsystem solle deshalb

einen Ansporn zur Erreichung der Höchstleistung bieten;

bei Einführung technischer Verbesserungen möglichst unverändert bleiben können;

bei schwächerer Erzeugung infolge Betriebsstörungen, Auftragsmangel und dergleichen keinen Zuschuß und bei sehr guten Leistungen keinen Abzug nötig machen.

Der Steigerungssatz der Lohnkurve oder das Verhältnis zwischen festem und variablem Lohnanteil müsse je nach der »Entwicklungsfähigkeit« der Straße gewählt werden. »Es ist fast sicher, daß die Besatzung einer Stabeisenstraße bei ... (reinem Gedingelohn) die Erzeugung wesentlich über den Durchschnitt zu bringen kaum Lust verspüren wird. Sie müßte mit Recht Abzug oder Lohnsatzänderung befürchten und würde sich mit den mittleren, recht gut bezahlten Leistungen gerne begnügen. Bei dem passenden gemischten Satz hingegen bleibt ihnen die Erreichung der Höchstleistungen erstrebenswert.«<sup>110</sup> »An Walzstraßen mit schwächerer, wenig entwicklungsfähiger Erzeugung ist der ungünstige Einfluß des reinen Gedingelohnes bedeutend verringert ... Vorteilhafter noch als der reine Gedingelohn sind vielleicht« Lohnsysteme mit einer Prämie, die von der Normalerzeugung ab linear oder progressiv überproportional steigt.<sup>111</sup>

Es vergingen viele Jahre, bevor in der Stahlindustrie wiederum so offen die lohnpolitische Problematik der verschiedenen Akkordsysteme in Walzwerken diskutiert wurde. Vorerst wandte sich das Interesse der Fachleute den Techniken der Leistungsermittlung zu, deren Verfeinerung jedes unvorhergesehene Verhalten der Löhne, damit jede Notwendigkeit zu systemfremden Lohnkorrekturen oder Gedingekurven mit abgeschwächtem Leistungsanreiz unnötig zu machen versprach.

### *3. Zeitstudien und Zeittakorde in der Hüttenindustrie in den zwanziger Jahren*

Schon in den ersten Berichten des 1924 im Verein deutscher Eisenhüttenleute gegründeten »Ausschusses für Betriebswirtschaft« wurde die These vertreten, daß nicht nur in der Verarbeitungs-, sondern auch

<sup>110</sup> A.a.O., S. 898.

<sup>111</sup> A.a.O.

in der Hüttenindustrie Zeit- und Arbeitsstudien ein entscheidendes Instrument betrieblicher Rationalisierung und Zeitakkorde ein sehr wirksames Mittel zur Steigerung der menschlichen Leistung sein könnten. In der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre stand die Reform des »Gedinge«-Wesens im Mittelpunkt des Interesses der Betriebswirtschaftler: »Zunächst waren hier alle betriebswirtschaftlichen Maßnahmen zur Steigerung der Leistung der Betriebe und die Sammlung von Unterlagen – meist in Form von Zeit- und Arbeitsstudien – zur Entwicklung neuer brauchbarer Gedinge (Akkorde) wichtig.«<sup>112</sup> Unter den ersten 40 Berichten, die dem Ausschuß zwischen 1924 und 1930 vorgelegt und von ihm veröffentlicht wurden, befaßten sich nicht weniger als 18 überwiegend mit Zeit- und Arbeitsstudien und mit ihrer Bedeutung für das betriebliche Akkordwesen; der größte Teil der restlichen Berichte steht wenigstens mittelbar im Zusammenhang mit den gleichen Fragen.

#### a) Hoffnungen und Zielsetzungen

Die jungen Betriebswirtschaftler oder »Wirtschaftsingenieure«, die in den zwanziger Jahren der Zeitstudie und dem Zeitakkord in den Hüttenwerken Eingang zu verschaffen und hierdurch ihre eigene oft noch recht schwankende Stellung zu stärken suchten, standen zumeist unter dem Eindruck der Erfahrungen und Erfolge, welche seit Kriegsende in der weiterverarbeitenden Industrie unter dem Einfluß des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung (dem Vorläufer des heutigen Refa-Verbandes) erzielt worden waren. Immer wieder finden sich in ihren Berichten Formulierungen wie »die hervorragenden Eigenschaften des Zeitgedinges *auch* (vom Verfasser hervorgehoben) in den Hüttenbetrieben«<sup>113</sup>. »Erst langsam wird die Brücke zur Hüttenindustrie geschlagen«, heißt es im zitierten Bericht an der gleichen Stelle, »und doch ist nach meiner Erfahrung die Frage der Arbeitszeitvorgabe und die Ermittlung eines gerechten Lohnes aufgrund einwandfreier Zeitmessungen in den Betrieben der Hüttenindustrie von mindestens der gleichen Bedeutung wie in jeder anderen Industrie.«<sup>114</sup> Der Einfluß der Refalehre in der Verarbeitungsindustrie, aber auch die Notwendigkeit, sich durch handgreifliche rasche Erfolge gegenüber der Skepsis

112 Matejka, a.a.O., S. 105.

113 F. v. Holt, »Betriebswirtschaft auf Eisenhüttenwerken«, Bericht Nr. 38 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, 50. Jg. 1930, Heft 1, S. 5.

114 v. Holt, a.a.O.

oder dem Widerstand der alteingesessenen Hüttenleute durchzusetzen, hatten zur Folge, daß mit Zeitstudien zunächst in denjenigen Betriebsabteilungen begonnen wurde, die noch am ehesten der Verarbeitungsindustrie vergleichbar sind: Walzwerkszurichtereien (Bericht 12), Lashenbau (Bericht 14), Kleineisenbau (Bericht 15) gehören sämtlich der letzten Verarbeitungsstufe an, auf der die Temperatur als zentrale Determinante eigentlich hüttentechnischer Prozesse keine Rolle mehr spielt. Keiner der ersten umfassenden Berichte über die Tätigkeit von Arbeitsstudieningenieuren in Eisenhüttenwerken, die vor allem aus kleineren oder mittleren Betrieben außerhalb des Ruhrgebietes vorgelegt werden, bringt Beispiele aus anderen als aus typischen Kaltbetrieben.<sup>115</sup>

Diese Konzentrierung auf typische Tätigkeiten der Weiterverarbeitung bedeutet nun freilich nicht, daß die Betriebswirtschaftler grundsätzlich vor der Durchführung von Zeitstudien und der Einführung von Zeitakkorden in den Warmbetrieben zurückschrecken. Kasper schickte sich 1926, als er seinen ersten Bericht vorlegte, gerade an, »nachdem die Durcharbeitung der Kaltbetriebe zu einem gewissen Abschluß gekommen war . . ., die Bearbeitung der Warmbetriebe in Angriff zu nehmen«<sup>116</sup>. Keineswegs wird die Arbeit in Warmbetrieben als etwas grundsätzlich anderes denn die bisher untersuchten Arbeitsverrichtungen betrachtet; wenn Zeitstudien und Gedingevorgaben dort schwieriger sein sollten als hier, so handelt es sich höchstens um graduelle oder quantitative Unterschiede: »Als erster Betrieb wurde hier das Stabeisenwalzwerk durchgearbeitet. Die technische Durchführung von Zeitstudien bietet an Walzstraßen keine besondere Schwierigkeit; denn nach Unterteilung aller Profile sowie der Blockgewichte und der Verteilung der Stiche auf die einzelnen Gerüste haben wir konstante Werte, die bis zu einem gewissen Grad (sic!) gleiche Bedingung für den Produktionsverlauf ergeben. Dagegen liegen gewisse Schwierigkeiten (sic!) in der Tatsache, daß an diesen Straßen in der Regel eine größere Zahl von Leuten zusammenarbeiten muß.«<sup>117</sup> In Walzwerken läßt sich, so versichert 1930 der Betriebsdirektor eines mittleren Hüttenwerks in einem Bericht, der an erster Stelle im Jubiläumsheft zum 50jährigen Erscheinen von Stahl und Eisen abgedruckt wird, »unschwer die gün-

115 Siehe insbesondere O. Kasper, »Zeitstudien und Akkordwesen auf einem Eisenhüttenwerk«, Bericht Nr. 12 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, Düsseldorf 1926, sowie V. Polak, »Zeitstudie und Arbeitszeitermittlung«, Bericht Nr. 33 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 2. Jg. 1928/29, Heft 12, S. 971 ff.

116 Kasper, a.a.O., S. 11.

117 Kasper, a.a.O., S. 11 f.

stigste Art des Auswalzens der verschiedenen Sorten durcheinander bestimmen. In fast gleicher Form läßt sich im Stahlwerk und im Hochofen durch die Auflösung des unübersichtlichen Gesamtarbeitsvorgangs in seine einzelne Bestandteile der für die verschiedensten Betriebsbedingungen geltende Bestwert ermitteln.«<sup>118</sup> Im weiteren geht es nurmehr um »die Verankerung der bestmöglichen, durch Zeitstudien ermittelten Leistung in Form von Zeitgedingen und die Einrichtung einer planvollen Betriebsaufschreibung zur wirksamen laufenden Betriebsüberwachung«<sup>119</sup>.

Neben dem klassischen Argument schärferen Leistungsanreizes wurden von den Befürwortern der Zeitstudienakkorde immer wieder Gründe angeführt, welche sehr deutlich beweisen, daß auch die Stahlindustrie in den zwanziger Jahren nicht allzuweit von der Krise des traditionellen Stücklohnes entfernt war. Wird das Gedinge so gestellt, »daß es die Belegschaft zwingt, mit dem geringsten Aufwand an Leuten und Zeit die mögliche Höchstleistung zu erreichen«, wenn sie nicht ihren Verdienst gefährden will, »dann ist jeder Arbeiter auch mit dem Geist bei seiner Arbeit, jede Mehrleistung von ihm wird durch einen höheren Verdienst belohnt, vorausgesetzt, daß er zur Betriebsleitung das Vertrauen haben kann, bei Mehrleistung nicht durch die »Gedingeschere« um wohlverdienten Lohn zu kommen. Der Arbeitsfriede ist hergestellt; das Unternehmen nutzt seine Anlagen gut aus und hat dadurch ermäßigte Gemeinkosten, der Arbeiter zeigt offen seine Bestleistungen und erhält durch Mehrleistung einen höheren Stundenverdienst.«<sup>120</sup> In dem Augenblick, in dem es möglich ist, den Arbeitern offen »die zeitmäßigen Unterlagen zugänglich« zu machen, »die zur Festsetzung ihres Gedinges benutzt werden«, ist, so meint Cromberg, »alles Mißtrauen, das bisher von der Arbeiterschaft der Gedingegebarung entgegengebracht wurde, verschwunden«<sup>121</sup>. Die Ausweisung der Akkorde als Zeitakkorde hat überdies den besonderen psychologischen Vorteil, den Begriff »Geld« im Betrieb auszuschalten. Der Arbeiter wird nicht mehr sagen, »mein Gedinge ist zu niedrig«, sondern, »meine vorgegebene Zeit reicht nicht aus, um zu meinem Verdienst zu kommen«. Damit läßt sich »die Berechtigung der Beschwerde ... durch Messungen mit der Stoppuhr jederzeit nachprüfen«<sup>122</sup>.

Wenn die Akkorde nicht auf den genauen Unterlagen aufgebaut sind,

---

118 v. Holt, a.a.O., S. 5.

119 A.a.O.

120 Cromberg, a.a.O., S. 597 f.

121 Cromberg, a.a.O., Teil II, Heft 10, S. 665.

122 A.a.O., S. 669.

die allein systematische Zeit- und Arbeitsstudien erbringen können, führt eine Mehrleistung der Belegschaft entweder »zu untragbaren Verdiensten, weil der Überverdienst unverdient ist und in keinem Verhältnis zur persönlichen Leistung der Arbeiter steht, oder die verlangten Leistungen sind so groß, daß man bei Einspruch der Belegschaft Zugeständnisse machen muß. Das führt in beiden Fällen dazu, daß die Belegschaft keinen sonderlichen Anreiz zur Mehrleistung hat. Ist aber die Leistung einwandfrei bestimmt und ist die Betriebsleitung in der Lage anzugeben, durch welche Voraussetzungen die verlangten Leistungen erreicht werden können, dann fühlt sich der Arbeiter gerecht behandelt und ist bereit, im Hinblick auf einen möglichen Überverdienst mehr zu leisten.«<sup>123</sup>

Die »ethischen Qualitäten« der Zeitakkorde, von denen ein anderer Betriebswirtschaftler spricht – sie »können so aufgebaut werden, daß das Fundament nur bei Veränderungen technischer Art erneuert werden muß. Auf diese Weise wird das *Vertrauen* (im Original hervorgehoben) der Arbeiter ... gewonnen«<sup>124</sup> –, sind in Wirklichkeit höchst betriebspolitische Vorzüge.

Die Veränderungen in der Form der Leistungsentlohnung, welche die Betriebswirtschaftler propagieren und in den von ihnen reorganisierten Betrieben einführen, entsprechen im wesentlichen den Vorschlägen, die Falk und Juon mehr als ein Jahrzehnt früher gemacht hatten. Der einzige – freilich wesentliche – Unterschied zu diesen frühen Reformversuchen ist die größere Sicherheit, welche die Technik systematischer Zeit- und Arbeitsablaufstudien verspricht.

In Walzwerken wie in Stahlwerken geht es vor allem um die Ermittlung einwandfreier sortenspezifischer Leistungsvorgaben und Akkordsätze, um die Feststellung der Differenzen in der Leistungsfähigkeit von Besatzung und Anlage. Richtige Gedingesätze müssen, so heißt es immer wieder, so aufgebaut sein, daß ebenso wie bei normaler, auch bei Höchstleistung Unterschiede in der Zusammensetzung des Sortiments keine Rolle für die Höhe des Leistungsverdienstes spielen.

Die wesentliche Bedingung eines richtigen Leistungsanreizes, daß nämlich für den einzelnen Arbeiter der Zusammenhang zwischen Beanspruchung, Leistung und Lohn stets gesichert ist, erfordert darüber hinaus in den eigentlich metallurgischen Betrieben, insbesondere in den Stahlwerken, die Abkehr von den traditionellen, die gesamte Beleg-

---

123 v. Holt, a.a.O., S. 6.

124 F. Springorum, »Betriebswirtschaft in Theorie und Praxis«, Bericht Nr. 20 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, 48. Jg. 1928, Heft 24, S. 787.

schaft eines Betriebes als eine einzige Gedingegruppe betrachtenden Lohnsystemen. Voraussetzung für die Bereitschaft des Arbeiters, mehr zu leisten, schreibt Cromberg 1930 in seinem Bericht über die grundlegende Reorganisation des »Gedingewesens« in dem SM-Stahlwerk eines unserer Untersuchungswerke,<sup>125</sup> ist die Chance, für jede Mehrarbeit auch einen entsprechend höheren Verdienst zu erhalten: »Er muß nur die Gewissheit haben, daß ihm die persönlich geleistete Mehrarbeit auch einen angemessenen Überverdienst einbringt.«<sup>126</sup> Beim heutigen Stand der Leistungsentlohnung sei es »nicht verwunderlich, daß der Belegschaft der Eifer zur persönlichen Mehrleistung fehlt ... wenn ... auf den ersten Blick die Leistung je Kopf der Belegschaft nicht festgelegt werden kann. ›Warum‹, sagt sich zum Beispiel der Arbeiter am Schrottplatz, ›soll gerade ich meine volle Kraft hergeben, wenn mein Nebenmann in der Schlackengrube so manche Stunde der Schicht verbummeln kann, weil der Schlackenanstieg im Vergleich zur vorhandenen Leutezahl zur Zeit gering ist? Dabei ist die Bezahlung nach der Zahl der erschmolzenen Tonnen die gleiche.‹ Diese Einstellung des Arbeiters ist tatsächlich vorhanden, und sie ist mir gegenüber wiederholt von den Arbeitern geäußert worden.«<sup>127</sup>

Eine rationelle Leistungsentlohnung in Stahlwerken muß also auf zwei Prinzipien aufbauen:

- eine Aufteilung des gesamten Betriebes in Gedingegruppen;
- eine Entlohnung dieser einzelnen Gruppen nach der Arbeitsmenge, auf die sie unmittelbaren Einfluß haben.

Eine solche Akkordpolitik bietet dann auch in den komplexen, schwer zu durchschauenden Hüttenkernbetrieben ein unschätzbares, zugleich einfaches und sehr wirksames Hilfsmittel zur ständigen, sozusagen automatischen Betriebsüberwachung in Form einer »lückenlosen, zwangsläufigen Organisation«. »Macht man nämlich ... den Stundenverdienst jeder Gedingegruppe abhängig von der Leistung und bemißt man die Gedingezeiten so genau, daß nur ein kleiner Prozentsatz an ... Störungszeiten auf die verlustlose Bestzeit zugestanden wird, dann muß sich jede Abweichung von der verlangten Bestleistung in der unterschiedlichen Höhe des Stundenverdienstes ausdrücken. Dabei ist die Belegschaft gezwungen, stets ihre Bestleistung herzugeben, wenn anders nicht ihr Verdienst geschmälert wird. Man hat somit in

125 O. Cromberg, »Die Betriebsführung im Siemens-Martin-Werk mit Hilfe von Zeitgedingen«, Bericht Nr. 186 des Stahlwerksausschusses, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 3. Jg. 1929/30, Heft 12, S. 731 ff.

126 A.a.O., S. 733.

127 A.a.O., S. 734.



der einzigen Zahl, dem Stundenverdienst der Belegschaft, ein Barometer, an dem man den Betriebsstand einwandfrei messen kann.«<sup>128</sup>

## b) Schwächen und Widerstände

Die Argumente der Betriebswirtschaftler scheinen auf den ersten Blick so überzeugend, sie entsprechen so sehr der allgemeinen Rationalisierungsbewegung jener Jahre wie auch der konkreten Politik der Stahlindustrie, daß zunächst nur schwer einzusehen ist, weshalb ihre Gedankengänge »eigentlich nur an wenigen Stellen zur vollen Auswirkung« kamen, wie 1936 nicht ohne Resignation festgestellt wurde.<sup>129</sup> Einer der von uns interviewten Betriebswirtschaftler faßt die Entwicklung in den zwanziger Jahren, die er selbst noch miterlebt hat, drastisch zusammen, wenn er sagt: »Zunächst begann man mit Betriebsabteilungen, die der weiterverarbeitenden Industrie noch am ähnlichsten waren, zum Beispiel in der Adjustage. Dann ging man in die Walzwerke über, dort ging es auch noch. Aber dann, wie sie dann noch einen Schritt weitergingen, dann war es aus, dann war nichts mehr zu machen.« In der Tat war es zumindest in den Stahlwerken »aus«, ehe man überhaupt recht begonnen hatte. Crombergs Maßnahmen sind der einzige Fall einer konsequenten Rationalisierung der Leistungsentlohnung in einem Stahlwerk, der uns überhaupt bekannt wurde. Als wir unsere Untersuchung im gleichen Betrieb durchführten, konnten sich auch Betriebsingenieure, die seit langem im Werk beschäftigt waren, höchstens noch vom Hörensagen daran erinnern, daß in ihrem Betrieb 30 Jahre zuvor solche Versuche angestellt, aber wegen vieler Schwierigkeiten rasch wieder aufgegeben worden waren. Gewiß stießen die Versuche, eine Reform der Leistungsentlohnung zu erreichen, auf Schwierigkeiten, die nichts mit der Richtigkeit oder Unrichtigkeit ihrer Konzeptionen zu tun hatten. Trotz der Förderung, die sie mancherorts durch weitsichtige Vorstandsmitglieder erfuhren, konnten sich die jungen, das heißt neueingerichteten und vielfach auch von jungen Ingenieuren besetzten Betriebswirtschaftsstellen, Zeitstudienstellen, Wirtschaftsstellen oder wie sonst sie immer hießen, nur schwer gegenüber der übermächtigen Tradition der Hüttenindustrie und gegenüber den zäh um die Verteidigung ihrer Souveränität und Autorität ringenden Eisenhüttenleuten durchsetzen. »Wer die Mittel

---

128 A.a.O., S. 735.

129 Matejka, a.a.O., S. 105.

und die Zeit zur gründlichen Durchführung der notwendigen Untersuchungen – und ohne diese sehr mühevollen Arbeit geht es nicht – nicht aufwenden will oder kann, wer nicht den ganzen Einfluß der obersten Leitung hinter sich hat, um bei anfänglich auftretenden Widerständen bis zum äußersten durchzuhalten, der soll davon absehen«, Zeitstudien und Zeitakkorde auch in den Kernbetrieben eines gemischten Hüttenwerkes durchzuführen, rät Kurt Rummel im Anschluß an die ziemlich heftige Kritik, welche die Arbeit eines seiner Schüler gefunden hatte.<sup>130</sup> »Es hindert ihn aber trotzdem nichts, schrittweise vorzugehen, von den Werkstätten über die Platzbetriebe zu den Zurichtereien zu kommen, und wenn er dann noch überall dort von Fall zu Fall Zeitstudien macht, wo sie unmittelbaren sonstigen Vorteil bringen, und diese Studien immer weiter fortsetzt ... dann wird er ganz von selbst im Laufe der Zeit alle die Zahlen festlegen, die zur vollständigen Einführung des Leistungslohnes notwendig sind.«<sup>131</sup>

Weiterhin wurde vielfach der Einwand erhoben, die Rationalisierung der Leistungsentlohnung sei – vor allem in den eigentlichen metallurgischen Betrieben – eine zweit- oder drittrangige Aufgabe, die erst nach der Lösung vordringlicherer Probleme in Angriff zu nehmen sei; die sehr mühevollen Arbeit, ohne die es nun einmal bei der Stellung von Zeitakkorden in Hüttenbetrieben nicht geht, mag nicht wenigen Hüttenfachleuten, die grundsätzlich die Betriebswirtschaft für eine gute und wichtige Sache halten, angesichts des sehr geringen Lohnanteils an den Selbstkosten – wenigstens vorläufig – als unrentabel und als Zeitvergeudung erscheinen. Cromberg beginnt seinen Bericht über Zeitstudien und Zeitakkorde in einem SM-Stahlwerk, indem er sich mit diesem Argument auseinandersetzt. Der Lohnanteil der erzeugenden Belegschaft mit rund 7 Prozent ist, so war eingewandt worden, im Verhältnis zu den Stoff- und vor allem Einsatzkosten (welche letztere allein etwa 70 Prozent der Betriebselbstkosten ausmachen) so gering, daß es nach Meinung vieler Fachleute zur Zeit »zweckmäßiger sei, den Aufwand an kostspieligen Betriebsuntersuchungen für die Überwachung der Stoffwirtschaft statt der Gedinge zu machen«<sup>132</sup>. Diese Überlegung sei jedoch, entgegnete Cromberg, kurzsichtig. »Bezieht man nämlich den Lohnanteil der erzeugenden Belegschaft nicht auf die Selbstkosten, sondern auf die Gesamtverarbeitungskosten, so er-

---

130 Protokoll der Diskussion zu O. Cromberg, »Die Betriebsführung im Siemens-Martin-Werk mit Hilfe von Zeitgedingen«, a.a.O., S. 744.

131 A.a.O.

132 A.a.O., S. 732.

kennt man den hohen Anteil der Lohnkosten, der etwa 24 Prozent ausmacht!«

Außerdem seien ja die Verarbeitungskosten insgesamt von der zeitlichen Ausnutzung der Betriebsmittel abhängig: »Man denkt bei der Beurteilung des Lohnanteils eben nur an die Lohnkosten und übersieht den wesentlichen Umstand, daß bei sorgfältig gestellten Zeitgedingen durch die Mehrleistung der Belegschaft, durch deren bestmögliche Ausnutzung der ihr anvertrauten Betriebsmittel, entweder die Erzeugung gesteigert oder bei gleicher Erzeugung der Aufwand verringert werden kann, und daß damit eine fühlbare Senkung der Selbstkosten verbunden ist. Nur von diesem Gesichtspunkt aus läßt sich der Wert des Zeitgedinges in Warmbetrieben begründen.«<sup>133</sup>

Diese These wird freilich von vielen Praktikern mit Skepsis aufgenommen: »Bei unseren metallurgischen Betrieben suchen wir nach dem Mittel, um die Stundenleistung zu erhöhen. Sie wird im allgemeinen bei den metallurgischen Betrieben, beim Hochofen wie beim Stahlwerk, durch das Verfahren bestimmt. Bei den Bemühungen, die Stundenleistung zu erhöhen, bin ich noch nicht auf den Arbeiter als hemmende Stelle gestoßen ... Erst wenn wir ... die metallurgische Seite genau kennen, dann erst werden wir die Verfeinerungsarbeiten auf dem von Herrn Cromberg behandelten Gebiete machen ... Wenn Herr Prof. Meyenberg für die Refa-Arbeit in mechanischen Betrieben als das wesentlichste Material der Zeitstudie die Schaffung einer Grundlage zu einer gerechten Akkordfestlegung, als Nebenerzeugnis die Durchdringung des Betriebes mit betriebswirtschaftlicher Erkenntnis angibt, so glaube ich, daß bei unseren Betrieben das letztere, nämlich die Untersuchung der die Erzeugung hemmenden engen Querschnitte, an erste Stelle rückt.«<sup>134</sup>

In den wenigen Dokumenten, die über die Reaktion der Praktiker der Eisenhüttenindustrie auf die Reformvorschläge der Betriebswirtschaftler Auskunft geben, erscheinen neben taktischen Einwänden und neben Hinweisen darauf, daß die Einführung des Zeitakkordes die vollständige Rationalisierung des technischen Betriebsablaufs voraussetze, aber auch Argumente, die eine grundsätzliche Unzulänglichkeit des Ansatzes der zwanziger Jahre zu bezeichnen scheinen. In der soeben zitierten Diskussion, die sich an Crombergs Bericht über das Gedingewesen in einem Siemens-Stahlwerk anschloß, wird mehrmals der Leistungsbegriff, mit dem Cromberg operiert, sein Versuch, die Leistungs-

---

133 A.a.O., S. 733.

134 H. Bansen, Rheinhausen, in der Diskussion zu Cromberg, a.a.O., S. 742.

politik der akkordfähigen Einzelarbeit auch in metallurgische Betriebe zu übertragen, heftig kritisiert: »Schon der Versuch, die Erfahrungen bei der spanabhebenden Fertigung auf eine mechanische Einrichtung wie eine Walzstraße zu übertragen, verursacht Schwierigkeiten. Diese häufen sich, je mehr man in die rein metallurgischen Betriebe hineinkommt.«<sup>135</sup>

Cromberg hatte die Belegschaft des SM-Stahlwerks in sechs Gedingegruppen unterteilt, die ihrerseits teilweise wieder in Untergruppen mit jeweils gleichartigen, aber gesondert errechneten Akkorden aufgliedert sind. Die Aufgabe jeder dieser Gruppen wird als von der Arbeit des gesamten Betriebes unabhängige Leistung betrachtet, bewertet und entlohnt. Die Schlackenlader werden bezahlt nach dem Gewicht der verladenen Schlacke, die Pfannenleute nach der Zahl der Abstiche, die Trichter-, Kokillen- und Gespannplattenmacher nach der Zahl der abgegossenen Gespanne oder Einzelkokillen sowie nach der Zahl der gefertigten Trichter und Gespannplatten, die Schrottlader nach dem Gewicht des verladenen Schrotts beziehungsweise der Zahl der beladenen Mulden und die Ofenmaurer nach Kubikmetern Mauerwerk. Lediglich die Schmelzer und die Gasstocher an den Generatoren erhalten wie bisher einen Akkord in Funktion der Erzeugungshöhe (und zwar für jeden Ofen getrennt). Diese Stellung von Einzelgedingen erscheint den Stahlwerkstechnikern, vor denen Cromberg spricht, als unrealistisch, als den besonderen, aus einer Verflechtung vielfältiger Arbeitsverrichtungen entspringenden Leistung eines metallurgischen Betriebes widersprechend und als für den Betriebsablauf wie die Qualität der Erzeugung höchst gefährlich. »Die Mauerung der Gespanne, Trichter usw. ist doch kein Hauptzweck, sondern nur ein Hilfszweck für die Erzeugung.«<sup>136</sup> Wenn der Betrieb vernünftig organisiert ist, dann laufen Einzelgedinge für die Gießgrubenarbeiter, für die Schlackenlader oder für die Schrottarbeiter ja eben doch nur auf ein »verschleierte Gedinge auf die Erzeugung« hinaus. »Es kommt trotz vermehrter Rechenarbeit nicht mehr dabei heraus als aus der einfachen Feststellung, daß gegenüber einer Normalerzeugung von 5 t/h eine solche von 6 t/h eine Leistungssteigerung von 20 Prozent bedeutet. Man kann mit diesem System nichts anderes erreichen als mit dem, was schon üblich ist.«<sup>137</sup>

Bei der Erfüllung dieser einzelnen »Hilfszwecke für die Erzeugung« kommt es ja nicht nur auf maximale quantitative Leistung, sondern

135 A.a.O., S. 742.

136 A.a.O., S. 742.

137 A.a.O., S. 742.

vor allem auch auf möglichst hohe Qualität an, die sich ihrerseits erst wieder im kurz- oder langfristigen Erfolg des gesamten Betriebes niederschlägt und nicht schon, wie bei Einzelarbeit im unmittelbaren Anschluß an die Arbeitsverrichtung, kontrolliert werden kann.

»Es muß zu zwecklosen Umständlichkeiten und Verwicklungen führen, wenn wir Teile der Stahlwerksbelegschaft, die gar nicht mit dem engsten Querschnitt zusammenhängen, zu Zeitjägern durch entsprechende Zeitgedinge statt zur Qualität durch Güte- und Haltbarkeitsprämien erziehen. Bei der Mauerung der Gewölbe, dem Stellen der Trichter und Kokillen ist sorgfältige Arbeit viel wichtiger als rasche Arbeit.«<sup>138</sup>

Einige der Zuhörer von Cromberg hatten bereits ähnliche Experimente im eigenen Betrieb gemacht und der Unzulänglichkeit des Ansatzes wegen aufgegeben. Trotz scharfer Überwachung »haben wir schon Erfahrungen gemacht, daß Öfen, die im Akkord hergestellt worden sind, nicht gut gehalten haben«<sup>139</sup>.

Endlich wurden erhebliche Bedenken gegen die Möglichkeit geäußert, den Arbeitern die Verschiebungen plausibel zu machen, die sich jederzeit zwischen den Verdiensten der einzelnen Gedingegruppen ergeben können. Ist doch die Entscheidung über die Arbeitsleistung nicht allein, wenn überhaupt, den einzelnen Gruppen überlassen, sondern in hohem Maße von den jeweiligen betrieblichen Bedingungen und Notwendigkeiten abhängig. Gliedert man die Stahlwerksbesatzung in kleine Gruppen auf, die man jeweils einzeln »im Zeitgedinge bezahlt, so kann es vorkommen, daß der Lohn eines Schlackenladers bei sehr guten Arbeiten vielleicht den des ersten Schmelzers übersteigt, und das bringt natürlich Unruhe in die Belegschaft«<sup>140</sup>.

Die Betriebswirtschaftler selbst hatten – nach allem, was wir über ihre Hoffnungen und Absichten in jenen Jahren erfahren konnten – kaum mit so ernststen Schwierigkeiten und Widerständen bei der Einführung von Zeitstudienakkorden in den Hüttenkernbetrieben gerechnet. Erst in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre werden sie anerkennen, daß die Verhältnisse der Verarbeitungsindustrie, ihre Leistungs- wie Produktionsbedingungen sich grundlegend von der Situation in Betriebsabteilungen unterscheiden, deren Ausstoß entscheidend von metallurgischen Daten abhängt, obwohl in den Arbeiten der späten zwanziger Jahre eine Reihe wesentlicher Ansätze zu einem neuen Leistungsbegriff zu finden sind. In jedem Falle waren sie bei Ausbruch der Weltwirtschaftskrise keineswegs in der Lage, den Werken Formen und

138 K. Daeves, in der Diskussion zu Cromberg, a.a.O., S. 742.

139 E. Killing, in der Diskussion zu Cromberg, a.a.O., S. 741.

140 A.a.O., S. 741.

Formeln der Leistungsentlohnung anzubieten, die den neuen wirtschaftlichen und lohnpolitischen Bedingungen gerecht geworden wären. Die Wirtschaftskrise in den Jahren 1929 bis 1932 bezeichnet einen offenbaren Bruch in der Entwicklung der Reformideen. Schwächen der Konzeption, die schon in normalen Zeiten Ansatzpunkte für die Angriffe der konservativen Eisenhüttenleute lieferten, stellen nunmehr ein unüberwindliches Hindernis für die praktische Verwirklichung der gegen Ende der zwanziger Jahre formulierten neuen Ideen dar. Dies schlug sich sehr rasch auch in den Arbeiten des »Ausschusses für Betriebswirtschaft« nieder: Die theoretische Diskussion stockte, und viele Jahre hindurch befaßte sich kaum ein Bericht mit Fragen der Leistungsentlohnung. Erst zu Ende der dreißiger und zu Beginn der vierziger Jahre wurden einige der Ansätze aus den letzten Jahren vor der Weltwirtschaftskrise wieder in größerem Umfange aufgenommen und weitergeführt.

#### *4. Ansätze zu einem spezifisch hüttentechnischen Leistungsbegriff in den dreißiger und vierziger Jahren*

Die Bewegung zur Reform des Leistungslohnes in der Stahlindustrie hat unter einem zumindest für ihre Träger ungünstigen Stern gestanden. Immer dann, wenn es eben möglich schien, dank neuer Erkenntnisse die unerwartet aufgetretenen Schwierigkeiten zu überwinden, machten gesamtwirtschaftliche, wo nicht welthistorische Konstellationen den neuen Ansatz wenigstens vorübergehend sinnlos. Die Weltwirtschaftskrise hatte die Entwicklung eines neuen spezifisch hüttentechnischen Leistungsbegriffes für viele Jahre unterbrochen. Die Elemente einer neuen, mit diesem Leistungsmodell operierenden originären Leistungslohnkonzeption der Stahlindustrie wurden ihrerseits vom Zweiten Weltkrieg, dem von ihm geschaffenen Klima und der zunehmenden Bedeutungslosigkeit der Lohnanreize im Rahmen der Betriebsführung überschattet. Dennoch finden in den späten dreißiger und frühen vierziger Jahren viele Ideen erstmals literarischen Ausdruck, die in den fünfziger Jahren Technik und Politik der Leistungsentlohnung in der Stahlindustrie bestimmen werden – freilich ohne daß immer den Urhebern dieser Ideen genügend Gerechtigkeit widerfahren würde.<sup>141</sup>

<sup>141</sup> So hat beispielsweise eines unserer Untersuchungswerke vor einigen Jahren die weiter unten noch zu skizzierende, erstmals von Rummel beschriebene s-förmige Lohnkurve eingeführt, ohne die entsprechenden Vorarbeiten überhaupt zu kennen. Auch der wichtigste Beitrag Crombergs, nämlich die Berücksichtigung der

## a) Die technische Statistik als Grundlage von Leistungslohnsystemen

Mit dem raschen Ausbau der kaufmännischen Betriebsabrechnung und der technischen Betriebsüberwachung in den dreißiger Jahren bot sich den Werken in zunehmendem Maße die Möglichkeit, die jeweilige Leistungsfähigkeit der technischen Anlage auch mit anderen Hilfsmitteln als den zumeist recht aufwendigen Zeitstudien zu erfassen. Insbesondere hatte die Bezugsgrößenrechnung, die in den dreißiger Jahren vor allem von Stevens und anderen Mitarbeitern des Ausschusses für Betriebswirtschaft entwickelt worden war,<sup>142</sup> Ansätze und Formeln geschaffen, die ursprünglich nur zu einer vereinfachten, übersichtlicheren Kostenrechnung dienen sollten, sich im weiteren Verlauf jedoch durchaus als geeignet erwiesen, aus den vorhandenen Betriebsaufzeichnungen mit ausreichender Genauigkeit die möglichen Leistungen einer Anlage bei den einzelnen Erzeugnisarten und Produktionsverfahren zu ermitteln, die somit als Grundlage von Leistungsentlohnungssystemen dienen konnten. Anfang der vierziger Jahre wurden im Ausschuss für Betriebswirtschaft die ersten Berichte über offenbar erfolgreiche Leistungsvorgaben anhand statistischer Auswertung von Betriebsaufzeichnungen vorgelegt.<sup>143</sup> »Jeder geldliche Anreiz zum Zwecke der Leistungssteigerung ... muß eine eindeutige Beziehung zwischen Verdienst und Leistung aufweisen«, die nicht gegeben ist, wenn man den Verdienst nur vom Durchschnittstonnensatz abhängig macht, indessen »die Zusammensetzung (Sortenlage der Erzeugnisse oder das Gewicht der einzelnen Stücke) schwankt ... Einen Ausweg bietet in diesem Fall die Umrechnung der verschiedenen Sorten auf eine Einheitssorte.«<sup>144</sup> Zeitstudien allein sind in diesem Falle unzureichend, da sie nur eine beschränkte Zahl von Faktoren erfassen können, oder zu aufwendig, wenn sie für jede vorkommende Kombination von Daten durchgeführt werden sollten.

---

Zahl der geleisteten Arbeiterstunden bei der Leistungsvorgabe und Leistungsermittlung in Schmelzbetrieben, ist – obwohl sich dies formal nach dem Krieg weiterhin durchsetzte – als Leistung dieses Mannes gänzlich in Vergessenheit geraten.

142 H. Stevens, *Einflußgrößenrechnung und Erfassung funktionaler Zusammenhänge in der industriellen Technik und Anwendung mathematischer Formeln, schaubildlich-rechnerischer Hilfsmittel und ihrer Darstellungen in Diagrammen und Nomoogrammen*, Düsseldorf 1939; und H. Euler, »Betriebsstatistik und zwischenbetrieblicher Vergleich (Betriebsvergleich) in Walzwerken«, Berichte Nr. 163 und 164 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 13. Jg. 1939/40, S. 359 ff. und 409 ff.

143 Siehe hierzu insbesondere H. Stevens und H. Euler, »Leistungssteigerung in einer Glüherei durch Zeitvorgabe und Prämie«, Bericht Nr. 189 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 15. Jg. 1941/42, Heft 7, S. 339 ff.

144 Stevens und Euler, a.a.O.

Es genügt also, anhand des tatsächlichen Zeitaufwandes für die einzelnen Sorten, wenn nötig ergänzt durch einzelne, gezielte Zeitstudien, die allgemeinen Erzeugungsbedingungen so zu erfassen, daß die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren oder Einflußgrößen mathematisch dargestellt werden können. Hieraus lassen sich Rechenformeln oder Nomogramme ableiten, mit deren Hilfe es möglich ist, einwandfreie Äquivalenzwerte für die einzelnen Sorten zu ermitteln, das heißt Umrechnungskoeffizienten, bei deren Anwendung unter sonst gleichen Umständen in gleicher Zeit bei jeder Sorte die gleiche Leistungsmesszahl erzielt wird. Reckziegel gibt 1943 in einem Bericht, der sich ausdrücklich auf die Vorarbeiten von Euler und Stevens beruft, ein Beispiel für ein Akkordsystem an einer Grobblechstraße, bei dessen Ausarbeitung er Blockabmessungen, Blockgewicht, Blechbreite, Blechlänge und Blechdicke mittels eines ganzen Systems von Nomogrammen miteinander in Beziehung gesetzt hatte.<sup>145</sup>

Das Verfahren, aus den vorhandenen Betriebsaufzeichnungen oder aus gezielten Zeitstudien mit statistischen Hilfsmitteln Leistungsvorgaben abzuleiten, erlangt vor allem in den fünfziger Jahren große Bedeutung. Die Axiome, die diesem Verfahren zugrunde liegen, und die von diesen Axiomen gezogenen Grenzen sind an anderer Stelle behandelt worden. Hier sei nur gesagt, daß derartige Leistungsvorgaben zwangsläufig mit Fehlern behaftet sind, die teilweise im Rechenansatz, teilweise im Aufschreibungsmaterial begründet sind. Dieser Fehler ist zum Teil berechenbar. Er wird von den Vertretern der statistischen Leistungsvorgabe sehr wohl gesehen und ist eines der wichtigsten Argumente gegen die Beibehaltung proportionaler Leistungsverdienstkurven.

## b) Die Legitimierung verflachter Leistungslohnkurven

Ebenso wie die Ersetzung oder Ergänzung von Zeitstudien durch statistische Aufbereitung vorhandener Betriebsaufzeichnungen einer alten – nunmehr nur mit weit verbesserten technischen Hilfsmitteln wiederaufgenommenen – Tradition der deutschen Stahlindustrie entspricht, bedeutet auch die Abkehr vom Proportionalitätsprinzip des reinen Akkordes, die in den dreißiger Jahren und vor allem frühen vierziger Jahren nicht nur die Praxis der Leistungslohnung bestimmt, sondern

---

145 M. Reckziegel, »Leistungssteigerung in Grobblechwalzwerken durch betriebswirtschaftliche Maßnahmen«, Bericht Nr. 204 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, 63. Jg. 1943, Heft 21, S. 409 ff.



auch in den Veröffentlichungen der Betriebswirtschaftler nach theoretischer Legitimierung drängt, in mancher Beziehung eine Rückkehr zu älteren Überlieferungen. Hatte man noch in den zwanziger Jahren gelegentlich die Diskussion um das Zeitgedinge mit der harten Alternative hie Zeitlohn, hie Akkord geführt, so sind auch die bisher konsequentesten Vertreter einer Reform der Leistungsentlohnung zur Erkenntnis gelangt, daß unter bestimmten Bedingungen sehr wohl andere Lohnanreizformen als der proportionale Akkord sinnvoll und vertretbar sind. 1940 gibt Rummel vor dem Ausschuß für Betriebswirtschaft einen grundlegenden Überblick über die »Gedingefunktion«, der in vieler Hinsicht an die weiter oben zitierten Vorschläge und die Argumente erinnert, mit denen Falk 1917 seine (unterproportionalen) Lohnkurven begründet hatte.<sup>146</sup> Zwar ist das proportionale Gedinge, »wie es namentlich in der Einzelfertigung des Maschinenbaus üblich ist«, die einfachste Form des Leistungslohnes. »Es kann sich aber empfehlen, unter bestimmten Verhältnissen die Neigung der Gedingegeraden anders zu wählen.«<sup>147</sup> Vor allem drei Gesichtspunkte führt Rummel für die Wahl flacher Gedingekurven an:

1. Es ist »keineswegs erwünscht, daß dieser Anreiz unbegrenzt hoch sei ... Eine zu starke Neigung (ist) bei hohen Leistungen geeignet, Unzufriedenheit in die Belegschaft zu tragen, da sie zu erheblichen Unterschieden im Verdienst der Belegschaftsmitglieder führen kann.«<sup>148</sup> Überproportionales Gedinge ist höchstens in Ausnahmefällen angebracht, wenn es sich um einen engsten Querschnitt im Fluß des Arbeitsgutes durch den Betrieb handelt.

2. Ein weiterer Gesichtspunkt für die Wahl der Schräge der Gedingefunktion »ist die durch Leistungssteigerung erreichbare Kostensenkung«, die abhängt vom jeweiligen Beschäftigungsgrad der Anlage wie vom Verhältnis zwischen Lohnkosten, Kosten für Energie und Hilfsstoffe sowie fixen Kosten. »Bei Arbeitsplätzen mit geringen fixen Kosten, zumal bei reiner Handarbeit, wird man ... die Kurve schwächer neigen müssen, wenn man durch erhöhte Leistung eine Kostenverringerung erzielen will. Auch bei Beschäftigungsgraden unter 100 Prozent, bei denen die Erhöhung der Ausnutzung von geringer Bedeutung ist, können sich besondere Gesichtspunkte für die Wahl der Neigung ergeben.«<sup>149</sup>

146 K. Rummel, »Leistungslohn und Lohnarten«, Bericht Nr. 176 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 14. Jg. 1940/41, Heft 5, S. 247 ff.

147 A.a.O., S. 249.

148 A.a.O., S. 250.

149 A.a.O.

3. Für unsere Überlegungen wohl am wichtigsten ist der letzte von Rummel angeführte Gesichtspunkt, nämlich »die Sicherheit der Zeitbestimmung«. »Es besteht heute noch der Zustand, daß bei weitem nicht alle Gedinge aufgrund sorgfältiger Zeitstudien bemessen werden. Dann aber handelt es sich entweder um Schätzungen, denen immer eine gewisse Unsicherheit anhaftet, oder um Auswertungen von Statistiken, die immer nur sagen können, wie es war, aber nicht, wie es sein sollte.«<sup>150</sup> Auch Zeitstudien haben nicht immer die erwünschte Genauigkeit, vor allem weil die Störungseinflüsse sehr variierend sein können, weil bei ihnen vielleicht »Verbesserungen übersehen werden, die der Arbeiter erfindet«, und weil sie nur »*Zeiten* (im Original hervorgehoben) messen kann, aber nicht den »Anstrengungsgrad« des Arbeitenden . . . der die Leistung beeinflusst. Gegen spätere Unzuträglichkeiten sichert am besten ein verhältnismäßig schwach geneigter Verlauf der Gedingefunktion . . . Sind als Folge der Unsicherheit der Aufnahme unerwartet hohe Leistungen möglich, so erfolgt durch die schwache Neigung gewissermaßen ein Abbremsen des Gedinges, während bei starker Neigung und gleichzeitiger Unsicherheit der Zeitmessung die Gefahr vorliegt, daß der Arbeiter selbst die Leistung absenkt oder bei großer Rührigkeit eine übermäßige Verdiensterhöhung einzelner eintritt.«<sup>151</sup>

In Fällen, in denen die Leistungsmöglichkeiten noch ungenau bekannt oder überhaupt nicht genau zu ermitteln sind, soll man, so schlägt Rummel vor, vorzugsweise nicht ein lineares, sondern ein »Kurvengedinge« wählen. Grundgedanke einer solchen Gedingefunktion ist, »daß in der Nähe der vorgegeben, aber auch der erwarteten Leistung ein besonders starker Anreiz durch eine große – sogar überproportionale – Steigung der Kurve ausgeübt werden soll; übermäßige Anstrengung und übermäßige Einzelverdienste durch Unsicherheit der Zeitbestimmung oder Zufälligkeiten des Betriebes, verbunden mit der Wirkung von Unzufriedenheit bei anderen Teilen der Belegschaft, werden durch den mit gesteigerter Leistung immer schwächer anwachsenden Kurvenverlauf abgebremst. Auch nach unten hin können Minderleistungen in ihrer Wirkung abgedämpft werden, indem die Kurvenneigung geringer wird. Auch dies ist erwünscht, da hier gleichfalls Zufälligkeiten im Betrieb eine Rolle spielen können.«<sup>152</sup>

Ohne daß dies von Rummel ausdrücklich gesagt würde, ist doch die Anwendung vom – wie ein Betriebswirtschaftler im Verlauf der Unter-

150 A.a.O.

151 A.a.O., S. 251.

152 A.a.O., S. 252.

suchung sagte: »allein seligmachenden« – proportionalen Akkord in erster Linie auf dem Hintergrund der besonderen wirtschaftlichen und lohnpolitischen Bedingungen der Kriegswirtschaft zu verstehen. Seine Vorschläge sind zweifellos das Ergebnis zahlreicher Auseinandersetzungen mit den Betriebspraktikern, die sich der Unmöglichkeit gegenübersehen, Akkorde im strengen Sinne in ihren Betrieben durchzuführen. »Es gibt eben Fälle, in denen wir eine Prämie für richtiger halten müssen als einen reinen Stücklohn«, heißt es etwa zur gleichen Zeit in einer Sitzung des Ausschusses für Betriebswirtschaft. »So zum Beispiel, wenn die Erfassung der betrieblichen Unterlagen Schwierigkeiten macht oder deren Überwachung nur unter ganz erheblichem Aufwand möglich ist, denn: *ein Akkord ist nie genauer als seine Unterlagen* (im Original hervorgehoben) ... Dann halte ich in vielen Fällen eine Prämie auch aus psychologischen Gründen für geratener. Bei vielen Akkorden ergibt sich ganz von selbst im Laufe der Zeit diese und jene kleine Verbesserung, die man nicht als Anlaß einer Akkordänderung nehmen möchte. Im ganzen machen diese Verbesserungen kaum etwas aus, in ihrer Gesamtheit geben sie aber wohl einen Grund zur Akkordänderung. Eine Akkordänderung bringt fast immer eine gewisse Unruhe in den Betrieb. Man ist schnell mit dem schon zum Schlagwort gewordenen Ausdruck ›Akkordschere‹ bei der Hand, auch wenn es sich um eine durch technische Änderungen bedingte Akkordänderung handelt. In diesen Fällen ist es bei einer Prämie leichter, die Lohnregelung bestehen zu lassen, ohne daß Akkordverdienste erreicht werden, die im Kreise der daneben arbeitenden Kameraden ungerecht und als den Arbeitsfrieden störend empfunden werden.«<sup>153</sup> Zur Vermeidung von Leistungszurückhaltung aus Angst vor Akkordkürzungen, »die in diesem Falle nur die Anpassung an die neuen technischen Gegebenheiten darstellen«, ist es »vielleicht auch in vielen Fällen leichter tragbar, eine überholte Prämie mit geringer Steigerung des Verdienstes, als der reinen Stückzahl entspräche, bestehen zu lassen, als eine an sich berechnigte Akkordänderung vorzunehmen«. <sup>154, 155</sup>

153 W. Schubert, »Betriebswirtschaftliche Maßnahmen zur Leistungssteigerung in der Eisenhüttenindustrie«, Bericht Nr. 160 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, *Arch. Eisenhüttenwesen*, 13. Jg. 1939/40, S. 277 ff., insbesondere das Schlußwort S. 281 f.

154 A.a.O., S. 281.

155 Erst nach Abschluß der Arbeiten an diesem Kapitel stellten wir fest, daß Professor Meyenberg, einer der deutschen Theoretiker der Zeitstudienbewegung in den zwanziger Jahren, nach seiner Emigration vom Iron and Steel Research Council des englischen Iron and Steel Institute mit einem Gutachten beauftragt wurde, das sich u. a. mit der Entlohnung und den Möglichkeiten zu ihrer Reform in Hüttenbetrieben, insbesondere in Walzwerken, beschäftigte (F. L. Meyenberg, *Economic Control of Iron and Steelworks*, London 1942). »Die Tonnenzahl als

## IV. Zusammenfassung

In der Geschichte der Leistungsentlohnung der deutschen Stahlindustrie lassen sich drei große Perioden unterscheiden, die jeweils durch ein bestimmtes Verhältnis von Leistungs- und Lohnpolitik charakterisiert sind.

In der als »Frühgeschichte« bezeichneten Periode gibt es im wesentlichen nur zwei Lohnformen: den klassischen, auf vorindustrielle, handwerklich-kleinbetriebliche Überlieferungen zurückweisenden Stücklohn, der in den traditionsreichen Betriebsabteilungen wie Hammerschmieden und Puddelwerken dominiert, und den festen Tagelohn für die Masse der Arbeiter in den technologisch »neuen« Betriebsabteilungen (Hochöfen und Flußeisenwerke) sowie bei der großen Mehrzahl der sozusagen betriebs-, wo nicht industrieindifferenten Hilfs-, Verlade- und Transporttätigkeiten. In dieser Periode kann von systematischer Leistungs- und Lohnpolitik der Unternehmungen nicht gesprochen werden. In den Stücklohnbetrieben ist die abzufordernde Leistung durch traditionelle Normen fixiert; in den Tagelohnbetrieben wird sie – im Prinzip sach-

---

Meßgröße«, so schreibt er in seiner Kritik der auch heute noch überwiegend dort geltenden traditionellen Produktionsprämienysteme, »befriedigt nicht einmal die einfachsten Ansprüche, die an ein System gestellt werden müssen, das beansprucht, die Leistung zu entlohnen«; statt dessen schlägt er den einfachen und in jeder Hinsicht befriedigenden Weg vor, »die durch Zeitstudien oder irgendeine statistische Methode ermittelten Walzzeiten als Grunddaten für Planung, Entlohnung und Kostenberechnung« zu verwenden. Auch Meyenberg kommt freilich zu einem recht pessimistischen Schluß über die Zukunft und Anwendbarkeit von Zeitstudienakkorden in Hüttenbetrieben: Gehört die Gruppenarbeit an schweren Walzstraßen, so fragt er, wirklich in den Bereich der Arbeitsaufgaben, an denen irgendein System der Leistungsentlohnung vernünftig angesetzt werden kann? »Liegt hier nicht einer der weiter oben erwähnten Fälle vor, in denen die Rückkehr zu einem anständigen festen Stundenlohn die richtige Lösung darstellt, die viele Gründe für unangenehme Diskussionen mit den Arbeitern und – was oft vergessen wird – viel Büroarbeit beseitigt?«

Bedauerlicherweise ist der genaue Zeitpunkt, zu dem Meyenberg sein Gutachten erstellte, nicht bekannt; es kann zumindest nicht ausgeschlossen werden, daß seine Skepsis gegenüber der Leistungsentlohnung in Walzwerken in engem Zusammenhang mit der Notwendigkeit kriegswirtschaftlicher Lohnkontrolle stand.

lich wie zeitlich unbegrenzt – von den Arbeitsvorgesetzten, durch die wirtschaftliche und soziale Abhängigkeit des Arbeiters vom Betrieb sowie gelegentlich schon vom »Eigengewicht« des technischen Ablaufs bestimmt und ist im ganzen wahrscheinlich eine recht konstante Größe.

Der Lohn, der als Entgelt dieser Arbeitsleistung bezahlt wird, variiert hingegen in hohem Maße; er hängt unmittelbar vom »Tageswert der Arbeitskraft« (Marx) ab und reagiert sehr rasch auf jede Veränderung in der Arbeitsmarktlage wie auch – schon weil in der fast monoindustriellen Wirtschaftsstruktur der meisten neuen Standorte der Stahlindustrie Arbeitsmarktlage und industrielle Konjunktur aufs engste zusammenhängen<sup>156</sup> – auf Veränderungen in der wirtschaftlichen Lage der Werke.

Eine kollektive Interessenvertretung der Arbeiter gibt es in dieser Periode nicht. Wenn auch die Regulierung des Arbeitsmarktes durch die Gewerkschaften nicht der ausschließliche Grund für die Wandlung in der Betriebsführungspolitik gewesen sein dürfte, so spielte sie jedoch sicherlich eine wichtige Rolle für die Ausbildung einer systematischen Leistungspolitik, welche die zweite Periode charakterisiert.

In dieser zweiten Periode der Geschichte des Leistungslohnes, die in großen, gut organisierten und modern geführten Werken schon um die Jahrhundertwende, in den übrigen nach der Inflation begann, wird die Lohnhöhe zunehmend zu einer festen Größe, der nunmehr die Betriebsführung eine möglichst hohe Leistung zuzuordnen sucht. Der Stücklohn – der bisher immer noch gewisse Relikte seiner früheren Funktion, nämlich der Assoziierung freier Handwerker an den Industriebetrieb, bewahrt hatte – wird nunmehr zu einem Mittel der Leistungssteigerung; gleichzeitig wandelt sich der alte Tagelohn und wird durch einen variablen Lohnbestandteil ergänzt oder vollständig von der Produktionsleistung nicht des einzelnen Mannes, wohl aber der von einem Kollektiv bedienten Anlage abhängig gemacht.

---

156 Seit ihrer Entstehung teilt die Stahlindustrie ihren Standort mit dem Bergbau. Nach allem, was wir über die Arbeitsmarktverhältnisse jener Frühzeit wissen, hatten jedoch diese beiden Industriezweige einen gemeinsamen Arbeitsmarkt nur für die unqualifizierten Hilfsarbeiter, während bei den qualifizierten Arbeitergruppen berufliche wie familiäre Traditionen einen Wechsel von einer Industrie zur anderen nur selten gestatteten. Die wirtschaftliche Lage der Schwereisenindustrie und des Steinkohlenbergbaues war hingegen wohl schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eng miteinander verbunden und nicht nur wegen des sich ab 1850 abzeichnenden Konzernverbundes. Im übrigen realisierte sich die unmittelbare soziale und nicht nur geographische Nachbarschaft der Betriebe beider Industriezweige erst im Zuge ihrer Ausbreitung über das gesamte heutige Ruhrgebiet und erreichte wohl ihren Höhepunkt erst in den ersten Jahrzehnten unseres Jahrhunderts; sie setzte, um für den Arbeitsmarkt relevant zu werden, die Entwicklung der Nahverkehrsmittel um die Jahrhundertwende voraus.

Die zur Intensivierung der Arbeit, zur Steigerung der Leistung eingesetzten Lohnanreize haben mit dem Stücklohn alter Art nur noch die äußere Form, nicht mehr die soziologische Bedeutung gemeinsam, treten sie doch dem Arbeiter eindeutig als Werkzeug der Fabrikorganisation gegenüber.

Es wäre freilich falsch, den Akkordlohn neuer Art als unbedingte Alternative zum Stücklohn alter Art zu betrachten. Auch der Leistungslohn neuer Art begründet ein Vertragsverhältnis zwischen Betriebsleitung und Arbeiterschaft. In ihm wird insbesondere dort, wo er den Zeitlohn der früheren Tagelöhner verdrängt, anerkannt, daß der technische Prozeß vom Arbeiter mehr verlangt, als wirtschaftliche Abhängigkeit und unbegrenzte Verfügung über seine Person erzwingen können. Bei einem Exkurs in die Geschichte des Leistungslohnes sah einer der befragten Betriebswirtschaftler dessen wesentliche Bedeutung in der Ersetzung des »äußeren Drucks« durch einen »inneren Anreiz«. Der Leistungsanreiz kann auf lange Sicht nur insoweit wirksam werden, als der Arbeiter das Gefühl hat, daß seine Mehrleistung entsprechend oder – wie man heute gerne sagt – gerecht honoriert wird. Leistungszurückhaltung und Bremsen sind nicht die Antwort der Arbeiter auf Maßnahmen, mit denen die Werksleitung den »Akkordvertrag« zu verletzen scheint.

Die Lebensfähigkeit des Leistungslohnes hängt also im Regelfalle von der Unbestreitbarkeit, um nicht zu sagen Objektivität, des Leistungsansatzes ab, und zwar um so mehr, je mehr sich die Arbeiter zur Vertretung ihrer Interessen einer starken Organisation bedienen können. Dies gilt besonders im Falle von technischen Verbesserungen, welche die eigentliche Bewährungsprobe jedes Leistungslohnsystems darstellen. Nur wenn eine Steigerung der Leistung eindeutig technischen oder menschlichen Faktoren zugeordnet werden kann, wenn eine undiskutierbare Unterscheidung zwischen ihrer Verursachung durch höhere Arbeitsintensität und durch größere Arbeitseffizienz gelingt, läßt sich das Einverständnis der Arbeiter mit dem Prinzip der Leistungsentlohnung und die Unabhängigkeit des Lohnniveaus von Veränderungen in der technischen Wirksamkeit der Arbeit vereinen.

In den zwanziger Jahren (wie auch in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg, soweit dort bereits systematische Anreizpolitik betrieben wurde) konnte sich die deutsche Stahlindustrie mit einem vagen Leistungsbegriff und mit groben Instrumenten der Leistungsermittlung begnügen; der generelle Lohnanstiegstrend vermochte über mehrere Jahre hinweg die Problematik der Akkordrevision im Falle größerer Erzeugungssteigerungen so weit zu entschärfen, daß das Funktionieren des Lohnanreizes

nicht in Frage gestellt wurde, zumal die Interessenvertretung der Arbeiter schwach blieb und zu einer regelmäßigen Kontrolle der unternehmerischen Akkordpolitik unfähig war.

Das Ende der zwanziger Jahre bezeichnet einen Bruch in der Entwicklung der Leistungsentlohnung der deutschen Hüttenindustrie und den Beginn einer neuen, dritten Periode. Die Reformversuche der Betriebswirtschaftler hatten den Hüttenkernbetrieben – soweit man überhaupt bis zu ihnen vorgedrungen war – keine mit der Dauerhaftigkeit des Zeitstudienakkordes in der Verarbeitungsindustrie vergleichbare Lösung gebracht. Die lohnpolitische Neutralisierung des Leistungsanreizes – in den vorhergehenden Jahren der steigenden Löhne wegen von nur sekundärer Bedeutung – konnte der Stahlindustrie, als sie erforderlich wurde, nicht gelingen, zumal sie die Unanwendbarkeit des Leistungsbegriffes der Verarbeitungsindustrie auf hüttentechnische Arbeitsprozesse und die Notwendigkeit eines neuen Leistungsmodells anerkennen mußte – eines Modells, das, weil von der technischen Leistungsfähigkeit ausgehend, nur sehr beschränkt, wenn überhaupt, den Anspruch leistungsgerechter Entlohnung erfüllen kann. Eben zu dem Zeitpunkt, zu dem die Zeitstudienlehre der Verarbeitungsindustrie die Notwendigkeit einer allgemeinen, als vergleichender Bezugspunkt jeder Leistungsmessung und -vorgabe dienenden Richtgröße »normaler« menschlicher Leistung erkennt, zeichnet sich bei den Leistungslohntheoretikern der Stahlindustrie eine deutliche Resignation gegenüber der Aufgabe ab, aus dem gemeinsamen Erzeugnis menschlicher und technischer Leistung die menschlichen Einflußgrößen eindeutig auszugliedern und sie und nur sie als Maßstab der Entlohnung zu verwenden. Man hatte sich – wenigstens vorläufig – auf Annäherungsformeln geeinigt, die zwar an vorhandenen Anlagen genügen mochten, aber im Falle technischer Verbesserungen wie wirtschaftlich erzwungener Produktionsdrosselungen keine Garantie für die Aufrechterhaltung des Prinzips gleichen Lohnes bei gleicher Leistungsintensität boten.

Mit diesen Annäherungsformeln konnte der Stahlindustrie nicht gedient sein, sobald und solange wirtschaftliche und politische Notwendigkeiten die Stabilisierung des Lohnniveaus dringend erforderten. Vor die Wahl gestellt, die Leistungsanreize in der bisher üblichen Form beizubehalten (und entweder eine unnachgiebige Politik der Akkordschere zu praktizieren oder nunmehr unerträgliche lohnpolitische Weiterungen in Kauf zu nehmen) oder aber im Interesse von Ruhe und Frieden im Betrieb und Lohnstabilität den Anreizeffekt der Leistungsentlohnung abzubauen oder stillschweigend außer Kraft zu setzen, hat die Stahlindustrie weithin den zweiten Weg beschritten. Gewiß gab es

hierfür auch eine Fülle technischer und arbeitsmarktpolitischer Gründe, doch zeigt die Allgemeinheit, mit der die Leistungsentlohnung in der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre – zumindest in den Schmelzbetrieben – abgeschwächt oder stillgesetzt wurde, wie unsicher die Werksleitungen sich ohne eindeutige und überzeugungskräftige Verfahren der Leistungsermittlung ihren Belegschaften gegenüber fühlten, obwohl deren Reaktionen keinerlei organisierten Ausdruck finden konnten.





## **C. Die Leistungsentlohnung in der deutschen Hüttenindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg**

**Eine empirisch-systematische Analyse des Krisenzyklus'  
in den fünfziger Jahren**



# Vorbemerkung

## *Langfristiger Trend und zyklische Abläufe in der Entwicklung der Leistungsentlohnung*

In historischer Perspektive stellen die fünfziger Jahre lediglich eine neue – und in Anlehnung an die im vorhergehenden benutzte Periodisierung: vierte – Etappe im langen Trend der Entwicklung der Leistungsentlohnung in der deutschen Stahlindustrie – und über sie hinaus – dar. In dieser Perspektive interessieren vor allem die sich wandelnden Bedingungen, denen Leistungspolitik und Leistungslohnpraxis der Hüttenwerke unterliegen, wobei die langfristige Tendenz wohl eindeutig einer Einengung des leistungslohnpolitischen Handlungsspielraums der Betriebe entspricht: dem kann jeweils nur durch besondere Anstrengungen entgegengewirkt werden, deren Erfolg immer problematischer wird.

In dieser Hinsicht bedeuten das Ende des Zweiten Weltkrieges und der Beginn des Wiederaufbaus im Rahmen der besonderen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Verfassung erst der drei westlichen Besatzungszonen, dann der Bundesrepublik Deutschland einen Einschnitt, der weitaus größere Konsequenzen hat als der in mancher Hinsicht scheinbar vergleichbare Zeitraum von 1918 bis 1923.

Die nun gegebenen *neuen Bedingungen* für die Praxis und Entwicklung der Leistungsentlohnung sind nur partiell, wenn überhaupt *technischer Art*. Zumindest bis zum Beginn der sechziger Jahre ist in den Werken der deutschen Hüttenindustrie kein grundsätzlicher Wandel in der technischen Ausstattung und den technischen Anlagen zu beobachten: Die Mehrzahl der Untersuchungswerke entstand in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg und hatte sich bis zum Untersuchungszeitpunkt ganz überwiegend in einer Serie von Erweiterungen und Modernisierungen eher kontinuierlich als sprunghaft neuen Markterfordernissen und technologischen Möglichkeiten angepaßt. Auch die Zerstörungen

gegen Ende des Zweiten Weltkrieges und der Wiederaufbau der hier- von betroffenen Anlagen brachten allenfalls eine Beschleunigung im traditionellen Prozeß schrittweiser Modernisierung und Expansion – wobei zu beachten ist, daß alles in allem der Krieg die Wohnviertel in den wichtigsten Standortgebieten der Hüttenindustrie weit schwerer getroffen hatte als die industriellen Produktionsanlagen. Selbst in den beiden Untersuchungswerken, die nach dem Kriege weitgehend demon- tiert und dann in den fünfziger Jahren wiederaufgebaut wurden, waren, bezogen auf den gleichzeitigen Entwicklungsstand der rest- lichen Stahlindustrie, keine grundlegenden Innovationen zu beobach- ten: Der hohe Wert der auch nach der Demontage der Produktions- anlagen meist verbliebenen technischen Infrastruktur legte zunächst eher einen Wiederaufbau als einen grundsätzlichen Neubau nahe; bei Auslegung und Konstruktion der Anlagen wurde in großem Umfang auf bereits in den dreißiger Jahren entwickelte und erprobte Schemata zurückgegriffen.

Ohne Übertreibung darf man sagen, daß sich das Bild, das die deutsche Hüttenindustrie in technischer Hinsicht in den fünfziger Jahren bot, wesentlich weniger vom Stand der dreißiger Jahre unterschied als von dem Zustand, der sich – als Folge rascher Verbreitung grundlegender Innovationen und einschneidender Veränderungen in der Unterneh- mens- und Betriebsstruktur – bis zum Ende der sechziger Jahre heraus- gebildet hatte.

Das Besondere und Neue der Nachkriegszeit liegt vielmehr in den *veränderten lohnpolitischen Bedingungen der Leistungsentlohnung*.

Das selbst auf dem Höhepunkt der politisch-gesellschaftlichen Restau- ration weitaus größere institutionelle und faktische Gewicht der Ar- beitnehmer in der Bundesrepublik; die Vollbeschäftigung, die späte- stens seit 1954 die Arbeitsmarktlage in den wichtigsten Standortgebie- ten der Stahlindustrie kennzeichnete; die Einführung der paritätischen Mitbestimmung; die Stellung der Gewerkschaften als ernst zu nehmen- der, mächtiger Partner (und potentieller Widerpart) der Unterneh- mensleitungen und ihrer Verbände; das zunehmende Zusammenwirken öffentlicher und privater Instanzen in der Wirtschafts- und Sozialpoli- tik; endlich – hierdurch erzwungen oder auch Ergebnis unabhängiger Entwicklungen – die Tendenz zu wachsender Formalisierung und Funktionalisierung des Managements – all dies veränderte die Bedin- gungen, unter denen Leistungsentlohnung allein noch praktiziert wer- den konnte, in dreifacher Weise:

1. Einmal im Sinne einer gegenüber allen früheren Entwicklungsperio- den – mit Ausnahme der Jahre 1933 bis 1945/48 – weitaus größeren

*Notwendigkeit, auf außerbetrieblich gesetzte Lohnraten Rücksicht zu nehmen.*

Das tarifliche Lohnniveau und seine Veränderungen wie auch die durch verbands- oder arbeitsmarktpolitische Überlegungen erzwungene Rücksichtnahme auf Lohnniveau und Lohnstruktur anderer Werke und örtlich benachbarter anderer Industriezweige schränken prinzipiell den lohnpolitischen Spielraum des einzelnen Hüttenwerkes nachhaltig ein.

2. Weiterhin im Sinne einer zunehmenden *Institutionalisierung der Leistungslohnpraxis*, die in den fünfziger Jahren in den meisten – und wohl allen größeren – Unternehmen der Hüttenindustrie formalisierten Entscheidungsregeln unter Beteiligung verschiedener Instanzen der Werksleitung wie insbesondere auch des Betriebsrates unterliegt.

Improvisationen und die geschickt dosierte Mischung von Akkordschere, von nur teilweise technisch legitimierten und legitimierbaren Revisionen der Leistungslohnsysteme und von kleineren Zugeständnissen an einzelne Gruppen, bis zum zeitweiligen »Laufenlassen« einzelner oder aller Prämien – Praktiken, die bislang selbstverständlicher Bestandteil der Leistungslohnpolitik der Hüttenwerke waren, werden nunmehr immer schwieriger, wo nicht unmöglich.

3. Endlich im Sinne einer weit stärkeren *Abhängigkeit der Leistungslohnpraxis von den Interessen, Erwartungen und Ansprüchen der betroffenen Arbeitnehmer*, die sich über individuelles Arbeitsmarktverhalten, vor allem aber über den Einfluß des Betriebsrates weit stärker als je durchzusetzen vermögen.

Die Einstellung der Arbeiter zur Leistungsentlohnung und ihre Wandlungen unter dem Einfluß außerbetrieblich-gesellschaftlicher Faktoren (wie Veränderungen in der Lebensweise, in den Konsumgewohnheiten und im Bild von der Gesellschaft und der eigenen Stellung in ihr) und in Antwort auf die Leistungslohn- und Leistungspolitik der Unternehmen bestimmen in offenkundig hohem Maße den Rahmen, innerhalb dessen Lohnanreize von den Unternehmen eingesetzt werden können.

Diese besonderen lohnpolitischen Bedingungen der Nachkriegszeit, die grundlegend neue Daten für die Praxis und Entwicklung der Leistungsentlohnung setzen und insofern die fünfziger Jahre von allen vorausgehenden Perioden scharf unterscheiden, werden im folgenden in zwei Kapiteln eingehend analysiert.

Neben dieser historischen Perspektive wird jedoch in die Darstellung und Interpretation des sehr reichhaltigen empirischen Materials eine zweite, sehr viel stärker analytische prozessuale Perspektive einfließen, die im langfristigen Trend der historischen Entwicklung einen speziellen *Krisenzyklus der Leistungsentlohnung* freizulegen sucht.

Die drei bisher skizzierten Entwicklungsperioden der Leistungsentlohnung vor 1945/48 sind ja nicht nur mehr oder minder willkürlich gesetzte Abschnitte in einer historischen Kontinuität, die jeweils durch äußere Ereignisse eingeleitet und beendet werden und sich durch schrittweise verfeinerte Techniken der Leistungsermittlung und Aufstellung von Lohnanreizformeln voneinander unterscheiden. Jede dieser drei Perioden beginnt ja auch mit einer Art Blütezeit der Leistungsentlohnung und endet in einer mehr oder minder offenen, mehr oder minder ausgereiften Krise des Lohnanreizes, ohne daß es mangels ausreichender Belege möglich gewesen wäre, diesen Zyklus in seinen Konstituanten und Mechanismen systematisch darzustellen.

Dies ist nunmehr für die fünfziger Jahre, die einer unmittelbaren empirischen Untersuchung zugänglich waren, zu versuchen.

Aufgabe der nun folgenden Kapitel ist es also nicht so sehr, den Zustand der Leistungsentlohnung zu beschreiben, wie er gegen Ende der fünfziger Jahre in charakteristischen Unternehmen und Betriebsabteilungen der deutschen Hüttenindustrie (und teilweise auch, wie »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« gezeigt hatte, außerhalb der deutschen Grenzen) bestand – wobei sich diese Beschreibung von der vorausgegangenen historischen Darstellung nur durch eine größere Materialfülle unterscheiden würde.

Die eigentliche Absicht besteht darin, in einem allerdings historisch präzise situierbaren Zeitabschnitt einen zyklischen Ablauf systematisch zu analysieren, von dem angenommen werden darf, daß er auch anderswo sich vollzieht und zu anderen Zeiten vollzogen hat, wenngleich in Varianten, die sich auf jeweils andere Bedingungskonstellationen zurückführen lassen müßten.

Dieser Versuch, empirisches Material, das gegen Ende der fünfziger Jahre erhoben wurde, in einer prozessualen Perspektive zu analysieren und die Grenzen des Lohnanreizes mit Hilfe von Gesetzmäßigkeiten zu bezeichnen, die zwar aus einem historischen Beispiel abgeleitet sind, aber retrospektiv sehr wohl auch den Ablauf früherer Entwicklungsperioden zu erklären vermögen, ist, ohne die Aussagekraft empirischer Befunde zu überziehen, deshalb realisierbar, weil sich für den durch diese Befunde abgedeckten Zeitraum vom Ende der vierziger bis zum Ende der fünfziger Jahre eine deutliche Beschleunigung des Krisenzyklus erwarten läßt.

Der Prozeß, der zur Krise des Lohnanreizes führt, vor dem Ersten Weltkrieg – wegen der damals für den Einsatz von Lohnanreizen unvergleichlich günstigeren lohnpolitischen Bedingungen – mehrere Jahrzehnte dauerte und in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen in der

schnellen Abfolge weltgeschichtlicher Ereignisse nur selten voll ausreifen konnte, vollzieht sich – so darf angenommen werden – in der Nachkriegszeit in einem Zeitraffertempo, das seine einzelnen Stufen und die ihn konstituierenden Mechanismen unmittelbarer empirischer Beobachtung zugänglich macht.

In der Tat wird sich zeigen, daß im Laufe der fünfziger Jahre die Voraussetzungen für den Einsatz von Lohnanreizen in den hütten-technischen Betriebsabteilungen der Stahlindustrie immer ungünstiger werden.

Unter den besonderen technischen Bedingungen, wie sie in fast allen Heißbetrieben der Hüttenindustrie herrschen, ist es niemals möglich, die menschliche Leistung und ihre Variationen reinlich von der Anlagenproduktivität, ihren Schwankungen und ihrer Entwicklung zu trennen. Will eine Betriebsleitung nicht Gefahr laufen, von ihren Arbeitern einer flagranten Verletzung der »Leistungsgerechtigkeit« beschuldigt zu werden (auf die sie sich hier ebenso berufen muß wie bei Einzelakkord in der Verarbeitungsindustrie, wo nur eben die »Leistung« eine sehr viel konkretere, faßbarere Größe ist), so muß sie gestatten, daß der leistungsabhängige Lohnanteil in gewissen Grenzen dem Anstieg der Anlagenproduktivität folgt. Dies gilt natürlich in besonderer Weise für jene, vielleicht in neuester Zeit häufiger werdenden Systeme, die den Arbeiter veranlassen sollen, direkt – wenn möglich auch ohne stärkere Anspannung seiner Arbeitskraft – auf ein besseres Produktionsergebnis der Anlage und auf ein besseres Verhältnis zwischen Aufwand und Erzeugung hinzuwirken.

Leistungsentlohnung bereitet unter diesen Umständen also um so größere Schwierigkeiten:

- je größer die technisch-organisatorischen, nicht von einer Erhöhung der menschlichen Leistung im traditionellen Sinne bewirkten oder begleiteten Steigerungen der Produktivität an einzelnen Anlagen oder in größeren Betriebsteilen sind;

- je mehr der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Art und Weise, wie die Produktivitätsfortschritte zustande kommen, eine Erhöhung der Leistungsverdienste im Gefolge technisch-organisatorischer Verbesserungen erzwingen;

- je weniger die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, die allgemeine Lohnentwicklung und/oder die Tarifpolitik der Gewerkschaften einen Anstieg der übertariflichen, leistungsabhängigen Lohnbestandteile gestatten oder die Aussichten der Konjunkturentwicklung ihn zuträglich erscheinen lassen.

Zu Ausgang der vierziger und zu Beginn der fünfziger Jahre waren die allgemeinen Voraussetzungen für den Einsatz von Lohnanreizen in den Produktionsbetrieben der Hüttenindustrie besonders günstig:

Die unzweifelhaft starke Erhöhung der Arbeitsproduktivität jener Jahre war zu einem erheblichen Teil Ergebnis stärkerer Beanspruchung der menschlichen Arbeitskraft; im konkreten Falle waren ihr also durch die maximale Leistungsfähigkeit der Besatzung bestimmte Grenzen gezogen, deren technische Bedingtheiten des herkömmlichen Charakters der Produktionsweisen oder der Beschränktheit der Verbesserungen wegen ziemlich genau bekannt waren. Außerdem ermöglichte diese Ausschöpfung der menschlichen Lei-



stungsreserven in fast allen Betriebsteilen ähnliche Steigerungen von Erzeugung und Produktivität.

Deshalb war es auch möglich, einmal die Löhne mit der Produktion steigen zu lassen, zum anderen allzu krasse Auswirkungen von technisch-organisatorischen Verbesserungen auf die Löhne zu vermeiden – weil die Löhne ja ohnehin stiegen und die Konsequenzen der Verbesserungen zumeist a priori abzusehen waren.

Wenn die Löhne somit in der Gesamttendenz eindeutig der zunehmenden Produktivität – und nicht nur menschlicher Leistung – folgten, war dies so lange unbedenklich, als es sozusagen auf breiter Front aller Betriebe geschah, als die Gewerkschaften eine bemerkenswerte tarifpolitische Zurückhaltung zeigten, als die Stahlarbeiterlöhne »im Windschatten« der Bergarbeiterverdienste lagen und als endlich die wirtschaftliche Entwicklung zu optimistischen Prognosen Anlaß gab und sicherte, daß die Lohnerhöhungen immer noch weit diesseits der Schwelle blieben, bei deren Überschreitung sie die Preisgestaltung beeinflußt und die Erträge spürbar geschmälert hätten.

Im Verlaufe der fünfziger Jahre werden hingegen die Bedingungen der Leistungsentlohnung immer ungünstiger:

Die Produktivitätssteigerung konzentriert sich auf einzelne Anlagen und Betriebsteile mit sehr raschen, kaum genau prognostizierbaren Fortschritten und unübersehbaren Ausstrahlungen; Bindung der Löhne an den Produktivitätsfortschritt bedeutet nunmehr immer neu aufbrechendes Gefälle zwischen den Verdiensten dieser Anlagen und Betriebsteile und dem Rest des Werkes, ein Gefälle, das im Regelfalle nur durch eine allgemeine Lohnerhöhung beseitigt werden kann. Die Entwicklung von Produktion und menschlicher Leistung lösen sich voneinander ab, so daß immer größere Zuordnungsprobleme auftreten und sich das Problem der Gerechtigkeit der Revision von Leistungslohnsystemen in der Alternative: Honorierung nur der reinen menschlichen Leistung oder Beteiligung am gesteigerten Produkt, immer schärfer stellt.

Stagnation und partieller Rückgang der Leistungsverdienste in bestimmten Betriebsabteilungen (die im Schatten der technischen Entwicklung stehen) oder in bestimmten Perioden (in denen die bisherige kontinuierliche Expansion der Stahlindustrie unterbrochen wird), vor allem auch die gestiegene Lebenshaltung und der Wandel des Wirtschaftsverhaltens verringern das Interesse der Arbeiter an einer Lohnform, die ihnen höchstens noch als Mittel der Ertragsbeteiligung – und auch dann nur unter bestimmten Garantien – vorteilhaft erscheint.

Die Zunahme der übertariflichen Verdienste bei steigender Produktivität und steigenden Erträgen (auch ohne höhere menschliche »Leistung«), die sich im Verlaufe der fünfziger Jahre immer mehr als unvermeidliche Konsequenz starker Leistungsanreize erweist, wird immer problematischer, seitdem die Gewerkschaften mit wachsender Intensität auf ein Nachziehen der Tariflöhne drängen (jeder Anstieg der Leistungsverdienste also das noch schwerer je zu senkende Tariflohniveau zu präjudizieren droht), die Stahlarbeiter so ziemlich die Spitze in der Lohnhierarchie erreicht haben und die Vollbeschäftigung die Empfindlichkeit des regionalen und nationalen Lohngefüges bedeutend erhöht hat.

Diese einigermaßen kontinuierlichen Entwicklungstendenzen lassen für die zweite Hälfte der fünfziger Jahre zunehmende Vorsicht beim Einsatz von Lohn-

anreizen erwarten. Ihre Wirkungen auf die Leistungslohnpolitik der Stahlindustrie kumulieren sich darüber hinaus mit den Erfahrungen, welche Werksleitungen und Arbeiter anlässlich der beiden Einbrüche in die Stahlkonjunktur 1953/54 und 1958/59 machten: Die Starrheit der in den vorausgegangenen Jahren der Expansion erreichten Prämienverdienste oder im Gegenteil (in einigen wenigen Werken) das starke Absinken der Löhne parallel zur Produktion widerlegten Erwartungen, von denen man bisher ausgegangen war; auch haben vor allem die Ereignisse von 1958/59 das Vertrauen in die weitere Wirtschaftsentwicklung auf beiden Seiten deutlich geschwächt und damit bei den einen den Wunsch nach wirklich festen Löhnen, bei den anderen nach Lohnformen verstärkt, die in Zeiten der Konjunktur besser unter Kontrolle gehalten werden können.

Die drei wichtigsten Kapitel des folgenden Teils und die Zusammenfassung sind in erster Linie systematisch-analytisch orientiert. Sie beschreiben zunächst die wichtigsten bereits genannten lohnpolitischen Ursachen des Krisenprozesses – das Bild der Arbeiter vom Leistungslohn und ihren Gerechtigkeitsanspruch (II) sowie die wirtschaftlichen und institutionellen Bedingungen der Lohnpolitik und ihre Entwicklung in den fünfziger Jahren (III) – und stellen dann (IV) die einzelnen Mechanismen dar, über die sich die Krise realisiert. Ihnen ist ein noch überwiegend historisch-deskriptives Kapitel (I) vorangestellt, das die einzelnen Entwicklungsetappen der Leistungsentlohnung von den ausgehenden vierziger Jahren bis zum Ende der fünfziger Jahre nachzeichnet und das Mindestmaß von Informationen zum Stand der Leistungsentlohnungspraxis zum Ende der fünfziger Jahre gibt, die für das Verständnis der folgenden Kapitel und ihrer Argumentation notwendig sind.

# I. Die Entwicklung der Leistungsentlohnung seit Kriegsende und ihr Stand zum Ausgang der fünfziger Jahre

## *1. Die ersten Jahre nach der Währungsreform: starker Lohnanreiz und steiler Anstieg der Leistungsverdienste*

Bei der Währungsreform lagen die Löhne der Stahlarbeiter im wesentlichen auf dem Niveau, auf dem sie die Reichstreuhand der Arbeit vor Kriegsausbruch gestoppt hatten. Wenngleich des öfteren formal noch als leistungsabhängig ausgewiesen, waren diese Löhne doch de facto fest. Abgesehen von dem geringen Anreiz, der angesichts der Wertlosigkeit der Reichsmark von Leistungslöhnen zu erwarten war, abgesehen davon auch, daß jeder größere Anstieg der Leistungsentlohnung den Einspruch der ja immer noch bestehenden Lohnkontrollbehörden ausgelöst hätte, verboten schon die überaus schlechten Produktionsbedingungen, die Reparaturanfälligkeit der Anlagen, die stockende und unzureichende Versorgung mit Rohmaterialien jede wirkliche Bindung der Löhne an die Leistung.

Dieser Zustand weitgehend fester – und niedriger – Löhne dauerte in den meisten Werken bis zum ersten Halbjahr 1949. Die Verdoppelung der Produktion von Mitte 1946 bis Anfang 1949 vollzog sich in der Mehrzahl der Fälle ohne Lohnanreiz und ohne daß die Verdienste anders als durch die Anhebung der Tariflöhne im Herbst 1948 erhöht wurden (von September 1948 bis März 1949 erhöhte sich der Bruttostundenlohn in der eisenschaffenden Industrie um gut 12 Prozent).

So ging auch die Forderung nach Einführung von Leistungslöhnen sehr oft von den Arbeitern und ihren Vertretern aus.

Nach dem Krieg waren die Löhne ja zunächst eingefroren. Es ging dann so bis zur Währungsreform, das war die Grenze. Denn jetzt lockte das Geld ja wieder, weil es etwas wert war. Wenn die Kumpels aber mehr Geld haben wollten, dann sollte auch dafür eine Leistung gebracht werden. Die Ursachen für die Einführung des Leistungslohnabkommens bestanden also darin, daß die Kumpels mehr verdienen wollten und die Betriebsleitung sagte, schön,

ihr könnt mehr verdienen, wenn dafür auch eine größere Leistung gebracht wird. (Ein Betriebstechniker)<sup>157</sup>

Entsprechend den Zielen, in denen sich die Werksleitungen wie die Belegschaften und ihre Vertreter bei der Einführung von Leistungsentlohnung nach der Währungsreform einig waren, nämlich, durch die Aussicht steigender Verdienste die Leistung zu erhöhen beziehungsweise durch Erhöhung der Leistung höhere Verdienste zu erreichen, sind die Jahre 1948/49 bis 1952/53 durch stark anreizkräftige und schwankungsempfindliche Systeme gekennzeichnet, die sich zumeist einfacher, traditioneller Leistungsmeßgrößen bedienten und unter deren Wirkung die Leistungsverdienste allgemein recht stark anstiegen. Vielfach übernahm man mit nur geringen Modifikationen die Richtwerte und Definitionen, die schon vor dem Krieg gegolten hatten und die ihrerseits zumeist aus den zwanziger Jahren stammten. Dies gilt vor allem für Akkorde in Walzwerken, wo gelegentlich – soweit keine größeren technischen Veränderungen eingetreten waren – gleiche Vorgabezeiten oder Akkordsatzlisten ziemlich unverändert vom Ende der zwanziger bis zum Beginn der fünfziger Jahre in Kraft waren. Leistungsmeßgrößen und Ansatz der Leistungslohnkurven trugen nur zum geringsten Teil den Reformvorschlägen der zwanziger bis dreißiger Jahre Rechnung.<sup>158</sup>

Wie schon in den zwanziger Jahren brachte auch in der Nachkriegszeit das Wiederaufleben des Lohnanreizes eine starke Verbreitung proportionaler, wo nicht überproportionaler Akkord- und Prämienkurven in Walzwerken wie in Schmelzbetrieben.<sup>159</sup> Selbst an Hochöfen fanden sich damals recht steile, fast der Proportionalität nahekommende Leistungskurven. In einigen Schmelzbetrieben der untersuchten Werke existierten progressive Prämienkurven, deren Schwankungsempfindlichkeit zwar zunächst nicht besonders groß war, jedoch in dem Maße stieg, in dem sich die Leistung erhöhte.

Hierfür zwei Beispiele:

Im (technisch recht veralteten) *SM-Stahlwerk* eines von Kriegsfolgen nicht betroffenen gemischten Hüttenwerkes wurde im Frühjahr 1949 ein proportionaler Akkord eingeführt, der auf das Verhältnis zwischen der tatsächlichen Stahlerzeugung des einzelnen Ofens je Schmelzstunde und einer aufgrund von Erfahrungswerten festgesetzten Soll-Leistung bezogen war.

---

157 Zitiert nach Lutz / Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, deutscher Bericht, a.a.O., S. 195.

158 Über die Vorschläge zur Reform der Leistungsentlohnung in der Hüttenindustrie in der Zwischenkriegszeit vgl. Teil B, insbesondere IV.

159 Zur Entwicklung der Lohnsysteme in den zwanziger Jahren vgl. Teil B, insbesondere III.

Die Schwankungsempfindlichkeit<sup>160</sup> dieses Systems betrug, da es sich um einen proportionalen Akkord handelte, 10 Prozent. Die effektiven Verdienstschwankungen<sup>161</sup> lagen in den ersten Jahren nach Einführung dieses Systems mit 2,1 Prozent hoch, sanken dann allerdings bis zur Mitte der fünfziger Jahre kontinuierlich ab, ohne daß gesagt werden kann, ob dies Ergebnis einer Stabilisierung der Produktionsbedingungen oder Konsequenz von Manipulationen der Leistungsberechnung war. Während der Laufzeit des Abkommens stiegen die Prämienverdienste von knapp 10 Prozent auf über 20 Prozent des Werksgrundlohnes. Dieses System wurde Ende 1955 wegen des Anlaufens eines zweiten, neuen Stahlwerkes außer Kraft gesetzt.

An einer alten, dampfgetriebenen Blockstraße eines großen Massenstahlwerkes wurde im Frühjahr 1949 ein Leistungslohnsystem eingeführt, das über eine sehr komplizierte, an recht alte Traditionen anschließende Berechnungsweise im wesentlichen auf die Leistung je Arbeiterstunde abgestellt war und bei einer progressiven Leistungslohnkurve auf dem Stand der im Sommer 1949 erzielten Leistungen eine Schwankungsempfindlichkeit von rund 11 Prozent besaß.

Dementsprechend stiegen bei beträchtlichen Verdienstschwankungen (rund 2,5 Prozent im Durchschnitt der Jahre 1949 bis 1952) die leistungsabhängigen Verdienstbestandteile in drei Jahren um mehr als 50 Prozent.

Dieses System wurde im Sommer 1952 vom Werk gekündigt, da inzwischen der Monatsausstoß des Betriebes die Höchstgrenze überschritten habe, von der man 1949 ausgegangen sei. An seine Stelle trat ein proportionaler Akkord, bei dem die Stillstandsstunden nur mit 85 Prozent des durchschnittlichen Akkordverdienstes bezahlt wurden. Dieses System, das auf heftige Kritik bei Belegschaft und Betriebsleitung stieß, galt bis zum Sommer 1954.

Derartige stark anreizkräftige Leistungslohnsysteme erzeugten wohl generell einen erheblichen, wenn auch von Anlage zu Anlage und von Werk zu Werk verschiedenen, Anstieg der übertariflichen Verdienstbestandteile.

In der deutschen Stahlindustrie, und vor allem in den Werken Nordrhein-Westfalens, brachten die Jahre 1949 bis 1952 einen starken Anstieg der Stundenverdienste, der zu einem gut Teil auf den Zuwachs der übertariflichen, zumeist als leistungsabhängig ausgewiesenen Lohnbestandteile zurückzuführen ist. Der Bruttostundenlohn der nordrhein-westfälischen Stahlarbeiter erhöhte sich von März 1949 bis November

---

160 Die Meßgröße »Schwankungsempfindlichkeit« wird hier wie in allen folgenden Beispielen ausgedrückt in der Erhöhung des in der betrachteten Periode durchschnittlich erreichten Bruttostundenverdienstes, der durch eine Steigerung des durchschnittlich erreichten Wertes der Leistungsmeßgröße um 10 Prozent herbeigeführt wurde.

161 Durchschnittliche Differenz zwischen den Bruttostundenverdiensten je zweier aufeinanderfolgender Monate im betrachteten Zeitraum unter Ausschaltung eines eventuell vorhandenen generellen Anstiegstrends. Faktisch bedeutet dies, daß die effektiven Verdienstschwankungen vor allem die zu beobachtenden Rückgänge der Verdienste von einem Monat zum anderen abbilden.

1952 um 60 Prozent. Gleichzeitig stieg der Tariflohn des männlichen erwachsenen Facharbeiters um 35 Prozent.

Gewiß schlugen sich im Zuwachs der übertariflichen Verdienstbestandteile auch die Konsequenzen gestiegener menschlicher Leistungsintensität nieder. Dennoch wurde er hauptsächlich durch die enge Bindung verursacht, welche die stark schwankungsempfindlichen Produktionsprämien zwischen Verbesserungen der Produktionsbedingungen und Verdienst herstellten. Im Durchschnitt der metallverarbeitenden Industrie Nordrhein-Westfalens, für welche in diesem Zeitraum der gleiche Tarifvertrag galt wie für die Hüttenwerke des Ruhrgebietes, erhöhte sich der Bruttostundenverdienst von März 1949 bis November 1952 nur um 38 Prozent, also nur geringfügig mehr als die tariflichen Mindestlohnsätze.

In allen Kernbetrieben der untersuchten Werke ist während des betrachteten Zeitraums ein starker Anstieg der Produktionsprämie zu beobachten.

In den Stahlwerken des Untersuchungswerkes D entwickelte sich die betriebliche Grundprämie (die sich jeweils für die einzelnen Arbeitsplätze noch um teilweise beträchtliche prozentuale Zuschläge erhöht) wie folgt:

*Tabelle 13*

	Jahresdurchschnitt:	
	in Pfennigen	in Prozent des Grundlohnes
1949	13	11
1950	25	18
1951	30	20
1952	47	30

Am Hochofen des gleichen Werkes stieg die betriebliche Grundprämie von 1949 bis 1952 von 13 auf 34 Pfennige.

Hinzu kam in den Schmelzbetrieben dieses Werkes eine allgemeine Werksprämie, die 1949 eingeführt wurde und 1952 die betriebliche Grundprämie um mehr als ein Drittel erhöhte.

Im Untersuchungswerk F betrug der leistungsabhängige Überverdienst im Durchschnitt aller Schmelzbetriebe (bezogen auf den tariflichen Grundlohn):

1949	47 Prozent	1951	57 Prozent
1950	52 Prozent	1952	67 Prozent

Im Werk G, in dem erst 1949 mit der Zahlung von Leistungsprämien begonnen wurde, der Stundenverdienst also Anfang dieses Jahres bei 100 Prozent des Grundlohnes lag, hatten die Überverdienste (bezogen auf den betrieblichen, über den tariflichen Mindestsätzen liegenden Grundlohn) Ende 1952 am Hochofen rund 20 Prozent, in den Stahlwerken 21 Prozent und in den Walzwerken zwischen 17 und 20 Prozent erreicht.

Dieser Verdienstanstieg war allerdings zumeist von erheblichen Verdienstschwankungen begleitet. Dies gilt nicht einmal so sehr für die Jahre 1949 und 1950, in denen die leistungsabhängigen Verdienstebestandteile zumeist noch gering waren und fast überall kontinuierlich stiegen, als vielmehr für die Jahre 1951/52. Zu dieser Zeit konnten sich Variationen der Leistungsmeßgröße oft stärker auf den stark gestiegenen Verdienst auswirken; überdies traten in allen Betrieben, in denen inzwischen die Kapazitätsgrenze erreicht worden war, auch gelegentliche Rückschläge im Betriebsergebnis ein, die in einem vorübergehenden Absinken der Prämie ihren Ausdruck fanden. In den Stahlwerken eines Untersuchungswerkes betrugen die durchschnittlichen monatlichen Schwankungen des Stundenlohnes 1949/50 gut 1 Prozent, 1951/52 hingegen rund 2 Prozent. In den gleichen Betrieben eines anderen Werkes, in denen eine progressive Prämienkurve galt, welche die Schwankungsempfindlichkeit des Systems mit jeder Leistungssteigerung erhöhte, nahmen die monatlichen Variationen des Effektivverdienstes von knapp 1 Prozent im Jahre 1949 auf fast 5 Prozent im Jahre 1952 zu. Diese 5 Prozent bedeuten, daß der etwa 500 Mark betragende Monatsverdienst sich im Durchschnitt von einem Monat zum anderen um 25 Mark erhöhte oder verringerte.

Diese Etappe der Entwicklung der Leistungsentlohnung endete zugleich mit der ersten großen Expansionsperiode der deutschen Stahlindustrie anläßlich der ersten Krise auf dem Stahlmarkt im Sommer 1953.

In der schon mehrfach zitierten Untersuchung über Lohnentwicklung und Lohnpolitik in der Stahlindustrie stellte die Hohe Behörde der Montanunion 1957 fest: »In einer ersten Periode, die vor 1949/50 bis Ende 1952 reicht, steigen die Löhne (in der deutschen Stahlindustrie) nahezu im gleichen Ausmaß wie die Produktion. Mit Beginn der zweiten Periode, von Ende 1952 bis Frühsommer 1954, findet die enge und unmittelbare Parallelität zwischen Lohnentwicklung und Produktionsentwicklung ein Ende. In dieser Periode bleiben die Löhne im wesentlichen unverändert, während die Produktion um über 15 Prozent absinkt. In der dritten Periode, ab Frühsommer 1954, steigen zwar Löhne

und Produktion wieder an, doch ist die Zunahme bei der Produktion erheblich rascher und stetiger als bei den Löhnen.«<sup>162</sup>

## 2. Die Mitte der fünfziger Jahre: Bestrebungen zur Kontrolle von Verdienstschwankungen und Anstieg der Prämienverdienste

Unter dem Druck verschiedener Faktoren nehmen die meisten Werke ab 1953 an den Leistungslohnsystemen ihrer Hüttenkernbetriebe zwei Arten von Veränderungen vor, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben, jedoch oft gleichzeitig auftreten und – wie sich bei näherer Analyse zeigt – den gleichen Effekt erstreben, nämlich entweder eine Verminderung der tatsächlichen Variationen des Leistungsverdienstes oder eine Beschränkung der Marge, innerhalb derer die leistungsgebundenen Verdienstbestandteile durch das Zusammentreffen verschiedener Umstände maximal variieren können.

### a) Genauere Leistungsermittlung

Die erste Veränderungstendenz findet ihren Ausdruck in wachsenden Bemühungen um die Verfeinerung der Leistungsermittlung und um die Definition genauerer Leistungsmeßgrößen.

Es ist bezeichnend für das Denken der Leistungslohnstechniker in der Hüttenindustrie, daß diese Bestrebungen in erster Linie nicht als Antwort auf eine neue lohnpolitische Situation, sondern überwiegend unter dem Aspekt der technischen Verfahrensperfektionierung gesehen wurden:

Die bisherigen Methoden der Leistungserfassung und Setzung von Leistungsvorgaben, die in der Kombination von mehr oder weniger roher Auswertung betrieblicher Aufzeichnungen und einzelner gezielter Zeitstudien bestanden, hatten sich vielerorts als unfähig erwiesen, die »unangenehmen Verdienstschwankungen«<sup>163</sup> zu vermeiden und eine ausreichende »Güte« der Leistungsvorgaben, »ausgedrückt durch die möglichen Verdienstschwankungen infolge von Unregelmäßigkeit in der Leistung der Belegschaft und infolge Ungenauigkeiten der Vorgabe-

---

162 Hohe Behörde der EGKS, *Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft*, Luxemburg April 1957, Band 1, S. 33 f.

163 H. Gobiet und K. Schnick, »Berechnungen von Akkordvorgaben aus Betriebsaufzeichnungen in Walzwerken«, Bericht Nr. 245 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Stahl und Eisen*, 73. Jg. 1953, Heft 19, S. 1226.



zeiten« zu sichern.<sup>164</sup> Systematische, alle möglichen Produktionsbedingungen vollständig abdeckende Zeitstudien – der sich zunächst anbietende Weg zur Steigerung der »Treffsicherheit« der Leistungsvorgaben – erforderten nach Meinung der meisten Leistungslohnfachleute zuviel Aufwand; sie beanspruchten vor allem so viel Zeit, daß ihre Ergebnisse, lagen sie endlich vor, sehr rasch durch neue Produktionsbedingungen ihres Wertes beraubt zu werden drohten.

Deshalb bedienten sich die meisten Werke, die vor der Notwendigkeit standen, die Grundlagen ihrer Lohnanreizsysteme zu überarbeiten und zu verbessern, eines Verfahrens, das schon in den dreißiger Jahren, vor allem von Euler und Stevens, unter dem Begriff der »Einflußgrößenrechnung« entwickelt worden war. Inzwischen gestatteten neue oder verbesserte Methoden der mathematisch-technischen Statistik (vielfach amerikanischen Ursprungs, die nun nach dem Kriege auch in Deutschland langsam bekannt wurden), gestatteten ferner neue rechentechnische Möglichkeiten, insbesondere leistungsfähige Lochkartenrechner, eine weit größere Genauigkeit und vor allem Eleganz im Ansatz der Formeln und ihrer Durchrechnung. Mehrfachkorrelationen, Gleichungssysteme höheren Grades mit mehr als nur zwei Unbekannten versprachen schneller und mit weniger Aufwand, vor allem auch mit weit weniger Störung des Betriebsablaufs (die bei Zeitstudien direkt oder indirekt fast unvermeidlich erscheinen) ähnlich gute, wenn nicht vielleicht noch bessere Ergebnisse zu erbringen.

Hierfür zwei Beispiele:

In dem schon erwähnten älteren *SM-Stahlwerk* trat Anfang 1956 ein neues Prämiensystem in Kraft, das auf ausführlichen statistischen Analysen der Schmelzleistungen von mehreren Monaten basierte und die tatsächliche Erzeugung gemäß der Leistungsfähigkeit der einzelnen in Betrieb befindlichen Öfen sowie gemäß der Qualität der produzierten Stähle auf Bezugstonne umrechnete. Dieser Bezugstonnenerzeugung je Schmelzstunde wird ein Verdienstfaktor mittels einer Prämienkurve zugeordnet, die schon vorher in den meisten anderen Betrieben eingeführt worden war, im unteren Leistungsbereich flach beginnend progressiv und im oberen Leistungsbereich fast waagrecht auslaufend degressiv verläuft. Bei der Aufstellung dieser Kurve ging man aus vom ermittelten langfristigen Erzeugungsdurchschnitt, dem ein Leistungsfaktor von 120 Prozent des Grundlohnes entsprechen sollte. Die Anfangs- und Endpunkte der Kurve wurden durch den niedrigstmöglichen und den gerade noch als tragbar betrachteten höchsten Verdienstfaktor (100 Prozent und 130 Prozent) definiert, denen jeweils eine Leistung entsprechen sollte, die mit hoher statistischer Wahrscheinlichkeit nicht unter- und überschritten werden kann (Durchschnitt + bzw. – 3 Sigma).

Die Einführung der neuen Zuordnungsformel von Lohn und Leistung hatte

---

164 A.a.O., S. 1231.

eine starke Reduzierung der Schwankungsempfindlichkeit zur Folge, die gegenüber 10 Prozent beim vorausgehenden System nunmehr im steilsten Bereich der Prämienkurve nur mehr 4,5 Prozent betrug. Außerdem wurden die Leistungsverdienste der beiden Stahlwerke zwar getrennt ermittelt; die Belegschaften beider Betriebe erhielten jedoch jeweils den Durchschnitt beider Prämien ausbezahlt, woraus sich eine zusätzliche Verminderung der möglichen Verdienstschwankungen ergab.

Entsprechend reduzierten sich auch die effektiven Verdienstschwankungen von 1,1 Prozent in den Jahren 1954/55 auf 0,7 Prozent in den Jahren 1956/57.

An einer eingerüstigen, teilmechanisierten *Trio-Grobblechstraße*, die zu einem mehrere Straßen umfassenden Blechwalzwerk gehört, wurde 1953 das bis dahin geltende Prämienystem (abgestellt auf die tatsächliche Erzeugung in Tonnen je Betriebsstunde mit einer Schwankungsempfindlichkeit von 10 bis 12 Prozent) durch ein neues System ersetzt, das auf umfangreichen statistischen Analysen der Produktion basierte und bei dem jedes einzelne Blech unter Berücksichtigung von vier »Einflußgrößen« (Einsatzgewicht der Bramme Blechstärke, Walztafelbreite und Stahlfestigkeit) auf ein »Einheitsgewicht« umgerechnet wurde. Die Schwankungsempfindlichkeit wurde durch eine veränderte Prämienkurve auf gut 7 Prozent reduziert.

Mit der Einführung dieses neuen Systems wurden die effektiven Verdienstschwankungen von über 2,5 Prozent in den vorausgegangenen Jahren auf 1,5 Prozent im Durchschnitt der Jahre 1953 bis 1955 vermindert. Es war dem Werk möglich, mit dem neuen System zunächst – wohl auch im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Gegebenheiten, vor allem der Rezession auf dem Stahlmarkt, und speziellen technischen Verhältnissen, nämlich dem Bauanlaufen einer neuen, sehr leistungsfähigen Straße gleicher Art im gleichen Betrieb – die Prämienverdienste auf einem Stand zu halten, der knapp unter dem Niveau von 1952 lag. Als jedoch im Winter 1955/56 die Prämie erneut nachhaltig zu steigen begann, wurde das System vom Werk gekündigt.

So sehr jedoch die Berichte<sup>165</sup>, die über solche neuen Verfahren in den Fachzeitschriften der Hüttenindustrie veröffentlicht wurden, ihre mathematisch-statistischen Implikationen hervorhoben, ja sogar den rechentechnischen Aspekten sehr breiten Raum widmeten, so falsch wäre es, ihre lohnpolitische Bedingtheit zu übersehen. Die Verfeinerung der Leistungserfassung und der Aufbau differenzierter Lohnanreizsysteme,

---

165 Vgl. neben dem zitierten Bericht von Gobiet und Schnick insbesondere H. Wellnitz und H. Wege, »Der Einsatz der technischen Statistik bei Zeitvorgaben«, Bericht Nr. 255 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 25. Jg. 1954, S. 499 ff., sowie W. Bauer, »Prämienlohnabkommen auf technisch-statistischer Grundlage«, Bericht Nr. 265 des Ausschusses für Betriebswirtschaft, in: *Arch. Eisenhüttenwesen*, 26. Jg. 1955, S. 705 ff., und H. J. Junghans, »Erstellung einer Leistungsentlohnung mit Hilfe der technischen Statistik in einem Grob- und Mittelblechwalzwerk«, 1956, in: *Handbuch der Rationalisierung*, herausgegeben von Holz und Reuter, Berlin o. J. (wahrscheinlich 1957). Die beiden zuletzt zitierten Arbeiten haben jeweils eine der vier bei Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform, deutscher Bericht, a.a.O., untersuchten Straßen und ihr Leistungslohnsystem zum Gegenstand.

die möglichst alle relevanten Produktionsbedingungen oder Einflußgrößen berücksichtigen, rechtfertigten sich in erster Linie durch die Absicht, die Schwankungen in den Leistungsverdiensten zu reduzieren oder vielmehr auf den eindeutig menschlich verursachten Spielraum zu beschränken, ohne die Zuordnung von Leistung und Lohn zu verändern und die Anreizkraft der Systeme zu verringern.

Dieser Versuch ist jedoch in den meisten Fällen an den besonderen Produktionsbedingungen in metallurgischen Betriebsabteilungen gescheitert.

Die Möglichkeit wirklich genauer Leistungsermittlung in Heißbetrieben wird auch von den profiliertesten Vertretern einer neuen Reform der Leistungsentlohnung recht skeptisch beurteilt. Zum Teil zeigte gerade die genaue Durchrechnung der Einflußgrößenformeln, welch hohes Maß an Unsicherheit sie enthielten, wie groß ihr sozusagen natürlicher Fehlerspielraum war, der nur mit einem in geometrischer Progression steigenden Aufwand reduziert werden konnte – was sehr rasch den Zeit- und Kostenvorteil (nicht allerdings ihren »psychologischen« Vorteil) gegenüber Zeitstudien ins Gegenteil verkehrt hätte. Es ist kein Zufall, daß Bauer in seinem schon erwähnten Bericht über die Leistungsentlohnung an einer teilmechanisierten Blechstraße aus eben den mathematischen Ansätzen, die genauere Leistungsermittlung und hierdurch Aufrechterhaltung stärkerer Anreize gestatten sollten, die Notwendigkeit zur Abflachung der Leistungslohnkurven deduziert. »Will man also eine bestimmte Schwankung des Prämienlohnes bei gleicher Belegschaftsleistung . . . nicht überschreiten, so kann mit Hilfe der technischen Statistik angegeben werden, wie hoch dann der Faktor  $f$  der Lohngleichung (das heißt der Anstiegswinkel der Prämienkurve – d. V.) höchstens sein darf . . . Diese Überlegung zeigt, daß man den Faktor  $f$  um so kleiner wählen sollte, je größer die (durch Ungenauigkeit der Leistungsermittlung verursachte – d. V.) Streuung des Belegschaftsleistungsmaßes ist . . . Der Prämienlohn sollte sich um so mehr dem reinen Zeitlohn nähern (das heißt,  $f$  ist um so kleiner zu wählen), je unsicherer die tatsächliche Belegschaftsleistung durch das rechnerisch gefundene Belegschaftsleistungsmaß ermittelt wird.«<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Bauer, a.a.O., S. 707.

## b) Verminderung der Schwankungsempfindlichkeit der Prämiensysteme

So erscheint die zweite Veränderungstendenz, von der die Entwicklung der Leistungsentlohnung in der Mitte der fünfziger Jahre gekennzeichnet ist, als Korrelat und Ergänzung der ersten. Die Schwankungsempfindlichkeit und Anreizkraft der Akkord- und Prämiensysteme wird fast überall reduziert – entweder im gleichen Zug mit der Einführung neuer, exakterer Leistungsmeßgrößen, mit einigem Abstand auf sie folgend, oder auch ohne Umstellung in den Prinzipien und Formen der Leistungsermittlung.

In einem *SM-Stahlwerk*, dessen Anlage im wesentlichen aus den zwanziger Jahren stammt und das Teil eines großen gemischten Hüttenwerkes ist, wurde seit Beginn der fünfziger Jahre kontinuierlich die Schwankungsempfindlichkeit des Lohnes, zum Teil stillschweigend, zum Teil durch bewußte Eingriffe in das System, reduziert. Dies geschah beispielsweise im Jahre 1952 mit dem in einem Besprechungsprotokoll formulierten Ziel, »einen Teil der Leistungsschwankungen nach oben wie nach unten, der von der Belegschaft nicht beeinflusst werden kann, wie: Erzeugungsprogramme – Qualität und Blockgewicht; Einsatz – Schrottqualität und Roheisenqualität, aufzuheben«.

Trotzdem hieß es ein halbes Jahr später auf einer Besprechung über die Akkordverdienste in den Stahlwerken, an der auch mehrere Vorstandsmitglieder teilnahmen, daß seit Einführung der neuen Vereinbarung Monat für Monat »ein Lohn ausgehandelt, das heißt vielfach der »errechnete Lohn erhöht worden« sei. Die Gründe hierfür lagen sowohl in gelegentlichen Erzeugungsspitzen wie in Erzeugungs-Ausfällen als Folge von Leistungsschwankungen der Öfen, die ihrerseits verschiedene technische Gründe hatten. Ein Ausgleich dieser technischen Einflußgrößen sei äußerst schwierig. »Die Erhebungen hierfür durch Zeitstudien durchzuführen würde viel Zeit in Anspruch nehmen.« Programmänderungen würden überdies in naher Zukunft diese Aufwendungen wieder wertlos machen.

Entsprechend der weit größeren Schwierigkeiten, die genauer Leistungsfeststellung in den Schmelzbetrieben entgegenstehen, machen diese beim Abbau der Anreizkraft der Produktionsprämiensysteme den Anfang; ihnen folgen jedoch zunehmend auch Walzwerke, in denen diese Tendenz sich um so rascher ausbreitet und um so markanter ist, je dichter die Straßen an der Stahlerzeugung liegen. Die proportionalen oder überproportionalen Leistungslohnkurven, die während der ersten Entwicklungsstufe dominierten, werden immer seltener. Progressive Zuordnung von Leistung und Lohn weicht linearen, ja nicht selten sogar stark degressiven Systemen.

Parallel hierzu werden immer größere Gruppen und Bereiche zu einer einzigen Prämieneinheit zusammengefaßt. In Walzwerken weicht die getrennte Verrechnung der einzelnen Schichten zumeist der Verdienstermittlung gemäß der durchschnittlichen Leistung der gesamten Be-

satzung; anderswo tritt an die Stelle verschiedener Gruppenakkorde eine gemeinsame Abteilungsprämie; mehrere Straßen werden an den Leistungsverdienst eines Gerüsts oder einer Straße angehängt; Schmelzbetriebe werden nicht nach ihrer eigenen Leistung, sondern nach der benachbarter Betriebe oder nach dem Durchschnitt der ganzen Stahlwerksgruppe bezahlt.

### c) Stabilisierung oder Übergang?

Diese zweite Entwicklungsetappe der Leistungsentlohnung, welche im allgemeinen von 1953 bis etwa 1957/58 reicht, läßt sich unter zwei Hypothesen analysieren.

Mit der Stabilisierung der Produktionsverhältnisse, die auf den ersten stürmischen Anstieg der ausgehenden vierziger und beginnenden fünfziger Jahre folgte, ist auch die Zeit zu einer Beruhigung und Konsolidierung der Leistungslohnpolitik gekommen. Extreme Formen des Lohnanreizes, die vielleicht sinnvoll waren, solange die Leistung an den Engpässen des Werkes um jeden Preis gesteigert werden mußte, verlieren nun ihre – notwendigerweise vorübergehende – Rechtfertigung und müssen abgebaut werden. Nunmehr geht es darum, Systeme der Leistungsentlohnung zu entwickeln, die auch für längere Zeit und unter normalen wirtschaftlichen Bedingungen lebensfähig sind.

In der Mitte der fünfziger Jahre finden sich denn auch in den meisten Betrieben der Stahlindustrie Formen des Lohnanreizes, wie sie sich als den besonderen hüttentechnischen Produktionsbedingungen adäquat erwiesen hatten und die einen optimalen Kompromiß zwischen den technischen Schwierigkeiten und den Notwendigkeiten der Leistungsentlohnung darstellen: je nach den betrieblichen Verhältnissen mehr oder minder stark differenzierte Leistungsmeßgrößen; Prämienkurven, deren Schwankungsempfindlichkeit weniger als die Hälfte des reinen Akkordes beträgt und die oft nach oben und/oder unten gegen extreme Verdienstausschläge noch besonders abgesichert sind; recht große Einzugsbereiche, innerhalb derer sich die größten Variationen der Leistungsmeßgrößen gegenseitig ausgleichen können – mit einem Wort Anreizsysteme, die nicht beanspruchen, wichtigstes, wenn nicht ausschließliches Instrument der Betriebsführung zu sein, sondern die nur ein zusätzliches Mittel der Leistungsbeeinflussung und Leistungsorientierung sein wollen.

Der Übergang von der ersten zur zweiten Entwicklungsetappe der Leistungsentlohnung läßt sich also sehr wohl unter dieser *Hypothese*

*zunehmender Rationalität der Leistungslohnpolitik* beschreiben: an die Stelle von Lohnanreizen, die in Anlehnung an die Grundsätze und Formen des Einzelakkordes (und vor allem des traditionellen Stücklohnes) unter den besonderen Verhältnissen der Nachkriegszeit eingeführt worden waren, treten nunmehr originäre, auf die besonderen Bedürfnisse und Voraussetzungen der Hüttenindustrie zugeschnittene Systeme der Prämienentlohnung. Nicht selten vollzieht sich nunmehr in den Formen des Lohnanreizes eine ganz ähnliche Entwicklung, wie sie in den dreißiger Jahren in seiner Theorie zu beobachten war.

Die zweite Hypothese hingegen nimmt an, daß veränderte lohnpolitische Bedingungen die Werke gegen ihren Willen oder wenigstens ohne Absicht zwangen, einen Teil des Anreizes zu opfern, der in den vorhergehenden Jahren von den damals geltenden Leistungslohnsystemen ausgegangen war: Sobald mit dem Produktionsrückgang 1953/54 die bisherige Kontinuität im Zuwachs der Leistungsverdienste unterbrochen wurde (von 1952 bis 1954 hatte sich das Nachhinken der Tariflöhne gegenüber den Effektivverdiensten spürbar vermindert; der Index der Tariflöhne, der 1952 noch um 17 Punkte oder 13 Prozent hinter dem Effektivlohnindex zurückgeblieben war, hatte sich diesem 1954 auf 12 Punkte oder 8 Prozent genähert), bahnte sich eine Verlagerung in den lohnpolitischen Interessen der Belegschaften und ihrer Vertretungen an, dem auch die Leistungslohnpolitik der Betriebe Rechnung tragen mußte. Starke Verdienstschwankungen haben für die Arbeiter eine andere Bedeutung, wenn sie nur Voraussetzung für einen deutlichen und tendenziell ungebrochenen Verdienstzuwachs sind oder sich verselbständigen. Nicht zuletzt deshalb hatten die Werke während der Krise von 1953/54 erfahren müssen, daß die Leistungsverdienste nicht die konjunkturelle Elastizität besaßen, die man bisher stillschweigend vorausgesetzt hatte. Trotz eines beträchtlichen Rückgangs der Stahlerzeugung waren dem Absinken der Löhne von Werk zu Werk verschiedene, im ganzen aber sehr starre Grenzen gezogen. So sank die Produktion der westdeutschen Hüttenindustrie vom 4. Vierteljahr 1952 bis zum 3. Vierteljahr 1953 um 20 Prozent. Unter Außerachtlassung einer 7prozentigen Erhöhung der Tariflöhne (Anfang 1953) verminderte sich der durchschnittliche Bruttostundenlohn der nordrhein-westfälischen Stahlarbeiter von November 1952 bis August 1953 nur um knapp 9 Prozent. Der tatsächliche Rückgang betrug also nicht einmal 2 Prozent.

In den einzelnen Untersuchungswerken war der Rückgang der leistungsgebundenen Verdienstbestandteile verschieden groß: Er betrug in den Stahlwerken von Werk D weniger als 5 Prozent, im Werk F im

Durchschnitt der Heißbetriebe 7 Prozent und blieb in den anderen Untersuchungswerken ungefähr in der gleichen Größenordnung. Nur im Werk G sanken die Leistungsverdienste wohl ungefähr parallel mit der Produktion, und zwar um rund 10 Prozent in den Schmelzbetrieben und bis zu 15 Prozent in den Walzwerken.

Zweifellos haben die Erfahrungen der Krise von 1952 die weitere Entwicklung der Leistungsentlohnung entscheidend bestimmt. Dort, wo die Belegschaftsvertretung stark genug war, eine Stabilisierung der Leistungsverdienste auf einem höheren Niveau zu erzwingen, als der Produktion entsprochen hätte, verlor die Leistungsentlohnung einen der wichtigsten Vorteile, die sie bisher in den Augen der Unternehmensleitungen besessen hatte. Dort hingegen, wo der Lohn der sinkenden Produktion gefolgt war, mußte die Werksleitung in Zukunft mit dem sehr heftigen Widerstand der Belegschaft und ihrer Vertreter gegen den Lohnanreiz rechnen. So ist es ganz offenbar kein Zufall, daß man im Werk G, in dem in einzelnen Betrieben der Stundenverdienst innerhalb weniger Monate um über 15 Prozent gesunken war, kurze Zeit später fast allgemein den Übergang vom proportionalen Akkord zu Prämien-systemen mit einer Schwankungsempfindlichkeit von weniger als 5 Prozent vollzog. Der Zustand der Leistungsentlohnung, wie er in den Jahren 1956, 1957 oder 1958 in fast allen Hüttenwerken bestand, war demnach unter dieser zweiten Hypothese nur ein Übergangsstadium auf dem Wege zur offenen Krise, die gegen Ende der fünfziger Jahre in mehr und mehr Betrieben auftrat.

Die weitere Entwicklung beweist, daß die zweite Hypothese realistischer ist und besser als die erste die Ereignisse der ausgehenden fünfziger Jahre zu erklären vermag.

### *3. Das Ende der fünfziger Jahre: verdeckte und offene Krise des Lohnanreizes*

Zwar hatten die Umstellungen in den Leistungslohnsystemen, welche die Mitte der fünfziger Jahre charakterisierten, in den meisten Werken eine deutliche Verminderung der effektiven Verdienstschwankungen zur Folge. Auch verlangsamten sie den Anstieg der Leistungsverdienste, nachdem die Flaute von 1953/54 überwunden war und die Stahlindustrie eine neue kräftige Produktionsausweitung erlebte, die ziemlich ununterbrochen vom Sommer 1954 bis zum Sommer 1956 anhielt. Ihn gänzlich zu bremsen, vermochten sie allerdings nicht.



In der nordrhein-westfälischen Stahlindustrie stiegen die Bruttostundenlöhne von Mai 1954 bis Mai 1956 um gut 20 Prozent; in der gleichen Zeit war der Tariflohn des gewöhnlichen Facharbeiters um 14 Prozent erhöht worden. Rund ein Drittel des Lohnzuwachses entfiel also auf weitere Erhöhungen des übertariflichen Verdienstbestandteils (gegenüber fast 50 Prozent in der Zeit von 1949 bis 1952). In einem der Untersuchungswerke, aus dem die besten Lohnstatistiken vorliegen, erhöhte sich dieser sogenannte Leistungsmehrverdienst im Durchschnitt aller Heißbetriebe vom zweiten Quartal 1954 zum zweiten Quartal 1956 von 62 auf 74 Prozent.

Diese neuerliche Zunahme der Leistungsverdienste parallel zum Produktionsanstieg kam nun allerdings nicht mehr – wie in den vorausgegangenen Jahren – zustande durch bessere Ausnutzung der vorhandenen Anlagenkapazitäten, kombiniert mit einer Anhäufung kleinerer Verbesserungen (die vielfach gleichzeitig auch die Leistungsintensität steigerten), sondern in erster Linie durch das Anlaufen neuer Aggregate oder durch einschneidende Veränderungen und Modernisierungen der bestehenden Betriebsanlagen.

Gegen Ende der fünfziger Jahre werden in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe und Werke – die insofern sicherlich repräsentativ für die deutsche Hüttenindustrie stehen – zunehmend Symptome dessen sichtbar, was man als Krise der Leistungsentlohnung bezeichnen kann. Die Systeme der Leistungsentlohnung und die Praktiken ihrer Anwendung, wie sie nunmehr in den eigentlichen hüttentechnischen Produktionsabteilungen (Hochöfen, Stahlwerken und Walzwerken erster und zweiter Hitze) zu dominieren beginnen, widersprechen sämtlichen Prinzipien des Lohnanreizes, wie sie in früheren Jahrzehnten auch in der Hüttenindustrie formuliert worden waren, den Einzelakkord in der Verarbeitungsindustrie zumindest formell bestimmen und von einem Teil der Leistungslohnfachleute verbal nach wie vor vertreten werden.

Die jetzt typische Produktionsprämie eines Hüttenkernbetriebes:

1. basiert auf recht globalen Leistungsmeßgrößen, die mittels mehr oder weniger elaborierter statistischer Verfahren aus den Betriebsaufschreibungen der vergangenen Jahre abgeleitet wurden;
2. benutzt unterproportionale, flache und teilweise degressive Prämienkurven;
3. faßt größere Betriebsteile mit mehreren Hundert Beschäftigten zu einer Prämiengruppe zusammen;
4. setzt eine Vorbereitungszeit von mehreren Monaten, wo nicht Jahren voraus, die entweder auf die Außerkraftsetzung des vorher gültigen



gen Systems oder auf das Ende der Anlaufperiode einer neuen Anlage folgt;

in dieser Zeit werden die nötigen statistischen Aufschreibungen und Auswertungen vorgenommen und die Arbeiter entweder mit ihrem bisherigen Durchschnittsverdienst, in Anlehnung an die Leistungsverdienste benachbarter Betriebsteile, oder nach einem sonstigen Modus bezahlt, das faktisch den Lohnanreiz außer Kraft setzt.

Alle diese Merkmale laufen praktisch darauf hinaus, die Beziehung zwischen dem Lohn des einzelnen Arbeiters und der »Leistung« (wie immer diese definiert ist) stark zu lockern, wo nicht aufzuheben, die vom einzelnen oder seiner Arbeitsgruppe erbracht wird. Zugleich erhält der Prämienverdienst nahezu den Charakter eines festen, prognostizierbaren Lohnbestandteils. Überdies besitzen in einer rasch wachsenden Zahl von Fällen diese Vorbereitungszeiten eine Tendenz zur Verlängerung, ja Perpetuierung. Die »Blockierung« der Leistungsentlohnung erscheint nicht mehr als ein vorübergehender Zustand, der möglichst bald durch einen zwar vielleicht abgeschwächten, aber doch reellen Lohnanreiz zu ersetzen ist, sondern als eine längerfristige Lösung, an die sich die unmittelbar betroffenen Teile des betrieblichen Managements und die Arbeiter zu gewöhnen beginnen. Die zunächst mit der augenblicklichen technischen Unmöglichkeit, zuverlässige Leistungsmeßgrößen zu ermitteln, begründete Stillsetzung des Lohnanreizes erweist sich als brauchbarer Ausweg aus sonst unvermeidbaren lohnpolitischen Schwierigkeiten; die zunächst verdeckte Krise der Leistungsentlohnung erhält zunehmend manifesten Charakter.

Dem ist nunmehr im einzelnen nachzugehen.

#### a) Leistungsmeßgrößen und Prämienkurven

Die beiden ersten genannten Kennzeichen der Ende der fünfziger Jahre vorherrschenden Prämienlohnsysteme – die zugleich Maximen der Leistungslohnpraxis, wo nicht -politik sind – hängen aufs engste miteinander zusammen. Daß das Werk J als einziges der untersuchten Werke auch in Heißbetrieben bisher proportionale Akkorde beibehalten konnte, wird von der hier für die Lohnsysteme verantwortlichen Stelle explizit mit der Genauigkeit der Leistungsvorgaben begründet – wobei daran zu erinnern ist, daß die betreffenden Anlagen zum Untersuchungszeitpunkt stark überaltert und seit einer ungewöhnlich langen Zeit ohne wesentliche technische Veränderungen im Betrieb waren.

Je zweifelhafter hingegen die Möglichkeit wird, Meßgrößen zu ent-

wickeln, welche jede Schwankung der menschlichen Leistung und nur sie nachbilden, desto mehr drängt sich der Ausweg auf, durch flachere Prämienkurven die Rückwirkungen technisch-organisatorisch verursachter Variationen der Meßgröße auf den Lohn abzuschwächen.

Zumindest im Falle der metallurgischen Betriebe, also der Hochöfen und Stahlwerke, wird eigentlich von allen Leistungslohnexperten der großen Hüttenwerke die Möglichkeit verneint, wirklich genaue, nur die menschliche Leistung reproduzierende Meßgrößen zu entwickeln:

Der klassische Refa-Akkord kann es sich erlauben, einen proportionalen Akkord einzuführen, weil dort die menschliche Leistung tatsächlich gemessen werden kann. Hier handelt es sich vor allem um Einzelakkord. In einem Stahlwerk oder überhaupt in Betrieben, wo mit Gruppenprämie gearbeitet wird, ist ja von einer individuellen Messung der Leistung überhaupt keine Rede ... Das Problem ist ja, was heißt denn überhaupt Normalleistung. Von Normalleistung kann man doch überhaupt nicht reden, sondern man kann höchstens von der Betriebsleistung reden, und dann muß ich irgendeine Betriebsleistung als Normalleistung ansehen, aber wo liegt die, bei welchen Produktionsgegebenheiten? Und das ist praktisch überhaupt nicht zu finden, daß man sagen kann: Das ist 100, und danach richten wir uns jetzt proportional. Darum läßt man es bleiben und geht sicher und setzt es flacher. (Ein Lohnsachbearbeiter im Sozialmanagement)

Auch ein Betriebswirtschaftler, dessen Leistungslohnkonzeption sich nicht wesentlich von der seiner Kollegen im Werk J unterscheidet und der zu den aktivsten Befürwortern einer grundlegenden Reform der Leistungsentlohnung in der Stahlindustrie gehört, meint:

Für uns liegt die Schwierigkeit darin, Kausalzusammenhänge, die vom Technologischen her zu sehen sind, vom Leistungsmäßigen her auf eine vernünftige Formel zu bringen, in der wirklich die Haupteinflußgrößen des Arbeitsablaufs größenmäßig einigermaßen richtig herausgestellt werden. (Bei dem Versuch) den funktionsmäßigen Zusammenhang eines Betriebsgelingens klar zu erkennen ... werden wir uns dann ja auf die Haupteinflußgrößen beschränken müssen, weil es ja zuviel Arbeit auslösen würde, in der Betriebsabrechnung alle einzelnen Einflußgrößen richtig zu erfassen. Diese Haupteinflußgrößen einigermaßen sicher und klar darzustellen, das ist das Hauptproblem beim Leistungslohn. (Ein Betriebswirtschaftler)

Es ist wohl nicht nötig, die doppelte Einschränkung dieser Aussage besonders hervorzuheben: »Diese *Haupteinflußgrößen einigermaßen sicher* zu erfassen.«

Selbst wenn es gelingen sollte, bei entsprechendem Aufwand eine »Leistungsfunktion« aufzustellen, die den Genauigkeitsansprüchen von Zeitakkorden entspricht (also eine Fehlergrenze von nicht mehr als  $\pm 1$  bis 2 Prozent aufweist), ist immer noch zweifelhaft, ob es gelingt, ein auf ihr aufbauendes Lohnsystem den Arbeitern und ihren Vertretern verständlich und akzeptierbar zu machen:

Sie können ja nicht mit dem Betriebsrat verhandeln, wenn sie mit der hohen Mathematik arbeiten. Das können sie in ihrem kleinen Kämmerlein machen, aber eine Verhandlung auf dieser Grundlage ist äußerst schwierig. Wenn nämlich der Betriebsrat als Verhandlungspartner die Dinge nicht durchschaut und die Zusammenhänge schwammartig in seinem Bild auftreten, dann kriegen sie die Dinge nicht unter Dach und Fach. Man muß also versuchen, einfache Wege zu gehen und dabei aber trotzdem die größtmögliche Sicherheit zu haben. (Ein Betriebswirtschaftler)

Diese »größtmögliche Sicherheit« bezeichnet nun ihrerseits eine neue Determinante für die Wahl der Prämienkurve bei einem gegebenen, bestenfalls erreichbaren Genauigkeitsgrad: die unter den jeweiligen lohnpolitischen Bedingungen erträgliche maximale Schwankung der Leistungsverdienste.<sup>167</sup> Prämiensysteme sind nur insoweit praktisch brauchbar, als die kumulierte Wirkung von möglichen Ungenauigkeiten der Leistungsermittlung und von Steilheit der Prämienkurve innerhalb eines bestimmten Streubandes der Verdienst bleibt. Ist dies nicht der Fall, so hat das Werk entweder mit ständigen Protesten der Belegschaft – wenn nämlich der Lohn zu stark nach unten schwankt – oder mit einer Gefährdung der Lohnrelationen im gesamten Werk zu rechnen – wenn der Verdienst zu hoch werden kann.

Dieser Zusammenhang zwischen zulässiger Schwankungsbreite des Lohnes, Steilheit der Prämienkurve und Genauigkeit der Leistungsmeßgröße schlägt sich vor allem in dem überwiegend praktizierten Verfahren bei der Ausarbeitung neuer Prämiensysteme nieder:

»Die unerläßliche Voraussetzung eines brauchbaren Prämienlohnabkommens liegt ... darin, alle wesentlichen, von der Belegschaft nicht beeinflussbaren und die Belegschaftsleistung nicht beeinflussenden, das heißt die belegschaftsfremden, nur auf die Betriebsleistung wirkenden Einflußgrößen von vornherein auszusondern. Die dann übrigbleibenden wesentlichen Einflüsse sind belegschaftsgebunden (zum Beispiel der Leistungswille), und nur sie allein bestimmen die für die Prämie maßgebliche Belegschaftsleistung. Diese Aussage hat jedoch keine praktische Bedeutung, da belegschaftsfremde und belegschaftsgebundene Einflußgrößen im allgemeinen nicht voneinander zu trennen und die letzteren überwiegend nicht zu messen sind.«<sup>168</sup>

In der Praxis hat man vielmehr mit der Hypothese zu arbeiten, daß

167 Zur eingehenden Analyse dieser lohnpolitischen Bedingungen vgl. Kap. III dieses Teils.

168 Bauer, a.a.O., S. 705 ff.

Bei dem von Bauer behandelten Beispiel handelt es sich um eine Trio-Grobblechstraße, die Objekt der Studie über »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« war; vgl. deutscher Bericht, S. 52 ff., sowie insbesondere S. 184 f., wo die Entwicklung der Leistungsentlohnung dieser Straße dargestellt ist.

die Belegschaftsleistung im Beobachtungszeitraum nicht variiert. Dann wird es möglich, die tatsächlich erreichte Betriebsleistung als Funktion bestimmter belegschaftsfremder Leistungsfaktoren, bestimmter technischer Einflußgrößen darzustellen. Die Höhe der Prämie wird dann bestimmt von dem Maß, in dem die tatsächliche Betriebsleistung von der errechneten Betriebsleistung abweicht, die sich angesichts der jeweiligen technischen Einflußgrößen (im beschriebenen Beispiel Festigkeit des Stahls, Brammengewicht, Blechstärke und Blechbreite) erwarten ließe. Diese Differenz aus zu erwartender – anhand bestimmter statistischer Formeln aus gegebenen technischen Daten errechneter – und tatsächlich erreichter Betriebsleistung ist jedoch nicht nur Resultat der gewollten, im System angelegten Unsicherheit der »belegschaftsgebundenen Einflußgrößen«, sondern enthält auch die möglichen Auswirkungen von Fehlern im Ansatz der Rechengröße oder in der Rechnung selbst. Die »zu erwartende« Betriebsleistung kann immer nur mit einer begrenzten Treffsicherheit errechnet werden.

Eine der wichtigsten Aufgaben bei der Aufstellung von Prämiensystemen mit Hilfe der technischen Statistik ist also, die mögliche statistische Fehlergrenze (die Resultat sowohl der Vernachlässigung bestimmter nicht erfaßbarer oder unbekannter technischer Einflußgrößen wie eines unzureichenden Annäherungsgrades der Einflußfunktion sein kann) zu ermitteln und den Spielraum anzugeben, innerhalb dessen das Leistungsmaß bei konstanter Belegschaftsleistung höchstens schwanken kann.

Ist dieser statistische Fehler der Prämienformel bekannt, kann aus ihm abgeleitet werden, welcher Anstieg der Prämienkurve (von Bauer als »Lohnfunktion  $f$ « bezeichnet) höchstens gestattet ist, wenn der Lohn innerhalb des zugestandenen Schwankungsbereichs bleiben soll. »Will man also eine bestimmte Schwankung des Prämienlohnes bei gleicher Belegschaftsleistung . . . nicht überschreiten, so kann mit Hilfe der technischen Statistik angegeben werden, wie hoch dann der Faktor  $f$  der Lohngleichung höchstens sein darf . . . Diese Überlegung zeigt, daß man den Faktor  $f$  um so kleiner wählen sollte, je größer die (durch Ungenauigkeit der Leistungsermittlung verursachte) Streuung des Belegschaftsleistungsmaßes ist . . . Der Prämienlohn sollte sich um so mehr dem reinen Zeitlohn nähern (das heißt,  $f$  ist um so kleiner zu wählen), je unsicherer die tatsächliche Belegschaftsleistung durch das rechnerisch gefundene Belegschaftsleistungsmaß ermittelt wird.«<sup>169</sup>

In einem der Untersuchungswerke wird zum Beispiel im Regelfall bei

---

<sup>169</sup> Bauer, a.a.O., S. 707.

der Aufstellung eines neuen Prämiensystems der maximale Bereich, innerhalb dessen die Leistungsmessgröße – in Konsequenz von Variationen der Belegschaftsleistung oder als Folge der unzureichenden Treffsicherheit des Leistungsmaßes – schwanken darf, mit »durchschnittlicher Leistung  $\pm 3 s$ « definiert; die Untergrenze dieses Bereiches wird dann dem Arbeitswertlohn, die Obergrenze dieses Bereiches dem höchsten zu erreichenden Lohn (zum Beispiel 130 Prozent des Arbeitswertlohnes) gleichgesetzt.<sup>170</sup>

Bei der Entscheidung, welcher Genauigkeitsgrad mit welchem Anstiegswinkel der Prämienkurve kombiniert wird, geben die meisten Werke in den Schmelzbetrieben der Kombination globaler Leistungsmessgrößen und flacher Prämienkurven eindeutig den Vorzug. Die einfachste Prämienformel: Tonne je Betriebsstunde oder Kilogramm je Arbeiterstunde (in einem Werk in der reziproken Form: Stundenaufwand je Tonne) wird in den untersuchten gemischten Hüttenwerken benutzt:

- in dreien der vier Hochofenbetriebe (der vierte hat kein eigenes Leistungslohnsystem, sondern ist an den Durchschnitt aller Heißbetriebe angeschlossen);
- in den beiden Thomas-Stahlwerken;
- in zweien der vier SM-Stahlwerksgruppen;
- an zweien der drei untersuchten Blockstraßen.

An der dritten, in die Untersuchung einbezogenen Blockstraße und in den beiden anderen SM-Stahlwerken beziehungsweise Stahlwerksgruppen basiert der Leistungslohn nicht auf den effektiven Produktionsdaten, sondern auf »Bezugstonnen«, welche die verschiedenen Erzeugungsschwierigkeiten durch Umrechnungsfaktoren ausgleichen. In den SM-Stahlwerken ist jedoch auch diese Bezugstonnenrechnung verhältnismäßig einfach.

Ähnlich ist das Bild auch in den meisten schweren Halbzeug- und Fertigstraßen.

---

<sup>170</sup> Wir werden noch auf die Problematik dieser »aposteriorischen« Leistungsansätze eingehen. An dieser Stelle sei nur gesagt, daß ja die Abweichung der zu erwartenden errechneten von der tatsächlich erreichten Betriebsleistung nicht nur die Ungenauigkeit dieser Rechnung, sondern auch das Ausmaß bezeichnet, in dem die Belegschaft die Betriebsleistung beeinflussen, das heißt größere oder geringere Leistung der Arbeiter Variationen der Betriebsleistung verursachen kann. Die geschilderte Praxis, in allen Fällen den Schwankungsbereich der Leistung von 6 s einem einigermaßen konstanten Schwankungsbereich des Lohnes gegenüberzustellen, hat zur Folge, daß die Prämienkurve um so steiler, der Anreiz also um so größer ist, je genauer mittels technischer Einflußgrößen die Betriebsleistung vorausbestimmt werden kann, je geringer also der Einfluß und je weniger notwendig ein Leistungsanreiz wäre.

Nur an den Mittel- und Feinstraßen, die im allgemeinen sehr stark variierende Sortimente haben, sind umfangreichere Umrechnungen der gewalzten Tonnen je Erzeugnis auf Einheits- oder Bezugswerte beziehungsweise stärker differenzierte Prämiensätze für die einzelnen Produktionssorten die Regel.

Mit Ausnahme letzterer Straßen, an denen sich auch öfters noch proportionale Akkorde finden, dominieren Prämienkurven, die weit unter der Proportionalität des Einzelakkordes liegen. In den Schmelzbetrieben und Walzwerken erster Hitze der untersuchten gemischten Hüttenwerke beträgt die durchschnittliche Verdienststeigerung, welche aus einer zehnprozentigen Erhöhung der »Leistung« (also der gewählten Leistungsmeßgröße) resultiert, ziemlich genau 2,5 Prozent. Eine gleich große Schwankung der Leistungsmeßgröße hat also in diesen Betrieben eine Variation des Stundenverdienstes zur Folge, die nur ein Viertel dessen ausmacht, was bei proportionalen Akkorden zu erwarten wäre.

## b) Größe der Prämiengruppe

Die Auswirkung von Variationen der Leistungsmeßgröße auf den Verdienst der Prämienarbeiter wird überdies vielfach noch gemildert durch den großen Einzugsbereich der einzelnen Prämiensysteme. Diese gelten fast immer für die gesamte Belegschaft eines Betriebes, einschließlich der Hilfsabteilungen wie Maschinen- und Elektrobetrieb. Bei den Hochöfen sind im Regelfalle mehr als tausend Arbeiter an der gleichen Prämie beteiligt. In mehreren Werken sind zwei oder drei Stahlwerke gleicher Art, zwei oder drei Blockstraßen oder je eine Blockstraße und eine Halbzeugstraße zu einer gemeinsamen Leistungslohneinheit zusammengefaßt.

In allen Schmelzbetrieben und in der Mehrheit der Walzwerke erster Hitze wird die Prämie jeweils für alle drei oder vier Schichten gemeinsam ermittelt; nur bei einzelnen schweren und einem größeren Teil der Mittel- und Feinstraßen findet sich noch die gesonderte Abrechnung der einzelnen Schichten. Es braucht wohl kaum besonders hervorgehoben zu werden, daß nach den Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung gleich große Schwankungsempfindlichkeit eines Prämiensystems unter sonst gleichen Bedingungen um so weniger Variationen des Leistungsverdienstes hervorruft, je mehr verschiedene Arbeitsgruppen oder Schichten oder Aggregate mit ihrer jeweils besonderen Leistung in der Prämienrechnung zusammengefaßt werden. Im Stahlwerk des Wer-

kes J hätten die Verdienstschwankungen bei gemeinsamer Verrechnung der vier Öfen nur 0,7 Prozent (statt 0,9 Prozent bis 2,0 Prozent) und im Walzwerk bei gemeinsamer Verrechnung der drei Schichten nur 1,9 Prozent (statt 2,3 Prozent bis 3,6 Prozent) betragen. Im Schnitt aller untersuchten Werke beliefen sich die Schwankungen im reinen Stundenverdienst (ohne eventuelle allgemeine Werksprämien) auf: Hochöfen 0,6 Prozent, Stahlwerke 1,0 Prozent, Blockwalzwerke 1,1 Prozent, sonstige Walzwerke 1,2 Prozent.

Die Größe der Prämiengruppen zeigt sehr deutlich die Diskrepanz zwischen einer allgemeinen Konzeption leistungsmaximierender Lohnanreize, der viele Entlohnungsfachleute auch in den Untersuchungswerken noch verhaftet sind, und der Leistungslohnpraxis, zu der sie sich unter den besonderen Bedingungen hüttentechnischer Produktion gezwungen sehen. Das Prinzip möglichst kleiner Akkord- und Prämiengruppen wird nur selten in Frage gestellt. Überwiegend bestreitet man jedoch die Möglichkeit, dieses Prinzip auf Schmelzbetriebe oder Walzwerke anzuwenden.

Wenn ich mich zur Leistungsentlohnung schlechthin bekenne, ist das Prinzip ohne weiteres richtig, denn je kleiner die Gruppe ist, desto größer ist der Anteil der persönlichen Leistung. (Prokurist im Sozialmanagement)

Und:

Je kleiner die Leistungslohngruppe ist, desto wirksamer und genauer kann man einen Leistungslohn zahlen, weil man viel individueller auf die einzelnen Leute Einfluß nehmen kann. (Ein Betriebswirtschaftler)

Jedoch:

Theoretisch ist das durchaus in Ordnung. Aber ob das auf die Hüttenindustrie bezogen organisierbar ist, das ist etwas anderes. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Und:

Gegen die kleinen Gruppen spricht, daß die Belegschaft im gleichen Raum zu unterschiedliche Verdienste hätte und dadurch Unruhe im Betrieb entstehen würde. An erster Stelle ist der Grund zu nennen, daß selbst kleine Gruppen im Gesamtgebilde arbeiten und daß sie über ein bestimmtes Leistungsniveau nicht hinauskommen, weil sie vom Gesamtgebilde abhängig sind. (Ein Betriebswirtschaftler)

Nach allem, was wir feststellen konnten, hält – trotz einzelner gegenläufiger Erscheinungen – die Tendenz zur Zusammenfassung immer größerer Belegschaftsgruppen in einem Prämiensystem weiter an. So war eines der Untersuchungswerke zum Zeitpunkt der Erhebungen gerade dabei, die Vielzahl von Gruppenakkorden einer seiner Walzwerkszurichtereien in einer gemeinsamen Adjustageprämie aufgehen zu lassen. In einem anderen Werk hatte man einige Monate vor der Untersuchung die Halbzeugstraßen an den Akkord der Blockstraßen

angehängt, wie sich überhaupt das sogenannte »Anhängerverfahren«, bei dem also die Prämie eines Betriebes auch die Höhe der »Leistungsverdienste« in anderen Abteilungen bestimmt, ganz offenbar zunehmender Beliebtheit erfreut.

c) Dauer der lohnanreizfreien Zeiten bei der Vorbereitung neuer Prämiensysteme

Im gleichen Sinne – als Versuch, die lohnpolitischen Probleme, die mit Prämienentlohnung verbunden sind, besser zu beherrschen, selbst wenn hierunter das Prinzip des Lohnanreizes leidet – ist auch das vierte der eingangs genannten Kennzeichen der Prämienentlohnung in den Kernbetrieben großer Hüttenwerke zu suchen: die langen Zeiträume, in denen eine neues Prämiensystem vorbereitet wird und die betroffenen Arbeiter, de facto oder auch de jure, Festlohn erhalten. Dies gilt sowohl an bereits bestehenden Anlagen, wo das bisherige Prämiensystem durch veränderte Betriebsbedingungen unbrauchbar geworden ist, außer Kraft gesetzt wurde und durch ein neues ersetzt werden muß; wie an neuen Anlagen, für die nach Aufnahme des Normalbetriebes nunmehr Prämiensysteme erstmals eingeführt werden sollen.

In der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre variieren diese Überbrückungs- oder Zwischenzeiten – in denen kein unmittelbarer finanzieller Leistungsanreiz besteht – zwischen sechs Monaten und fast drei Jahren, wohingegen sie in den ersten Jahren nach der Währungsreform wesentlich kürzer waren, ja gelegentlich ganz entfielen. In diesen Zwischenzeiten wird entweder der zuletzt erreichte durchschnittliche Prämienverdienst als Festlohn weitergezahlt oder der Lohn dieses Betriebes an den eines gleichartigen Nachbarbetriebes angehängt. Letztere Praxis findet sich vor allem dort, wo mehrere Betriebe gleicher Art, zum Beispiel zwei oder drei SM-Stahlwerke, existieren; in solchen Fällen wird das »Anhängerverfahren« gelegentlich aus einem Provisorium zu einer Dauerlösung (zum Beispiel SM-Stahlwerke von Werk E). Welche Zeit man sich mit der Einführung neuer Prämiensysteme läßt, scheint in erster Linie eine Konsequenz der lohnpolitischen Bedingungen zu sein. Je weniger es sich ein Werk gestatten kann, eine Prämie einzuführen, die entweder, weil sie untragbare Verdienstschwankungen zur Folge hat, nach kurzer Zeit wieder revidiert werden muß oder die Gefahr in sich birgt, das Lohngefüge des ganzen Werkes in Unordnung zu bringen und das gesamte Lohnniveau zu steigern, desto länger dauert die Vorbereitungszeit.



Neue oder veränderte technische Anlagen erfordern eine gewisse Anlaufzeit, in der erst eine Reihe von Mängeln abgestellt, neue Produktionsverfahren und Arbeitsweisen erprobt und endlich die Besatzungen eingespielt und eingeübt werden müssen.

Während dieser Anlaufzeit soll die Besatzung der Anlage schon aus technischen Gründen nicht zu forcierter Leistung angereizt werden.

Ich halte es für problematisch, (während des Anlaufens) Anreiz zu geben, weil die Arbeiter dann womöglich besonders viel kaputtmachen können. Es entstehen dadurch Gefahren, wie Unfallgefährdung oder auch Schäden an den Maschinen. (Ein Prokurist im Sozialmanagement)

Oder drastischer:

Betrieblich sind bei den immer komplizierteren Anlagen längere Einführungs- und Einübungszeiten notwendig, oder sie fahren uns die Anlage in den Teich. Deshalb soll man erst einmal abwarten. (Ein Lohnsachbearbeiter)

Weiterhin steigert sich während der Anlaufzeit der Ausstoß der Anlage, ohne daß notwendigerweise hiermit eine größere Leistung der Arbeiter verbunden wäre.

Es ist ja so, daß bei einer neuen Anlage anfänglich noch sehr viele Störungen auftreten und Umstellungen vorgenommen werden. Da kann man nicht sofort einen echten Leistungslohn machen. Im Gegenteil. Man macht gerade für neue Anlagen erst irgendwelche Festlöhne oder bezahlt sie nach irgendwelchen Durchschnittsverdiensten vergleichbarer Betriebe. (Leistungslohn dort einzuführen) hätte ein unheimliches Risiko, denn man wird zu Beginn niemals die höchste Produktion erreichen. Und wenn man (auf der anfangs erzielten Leistung) eine Prämie aufbaut, dann besteht die Gefahr, daß sie dann davonläuft, wenn sich mal dann die Produktion normalisiert hat. (Prokurist im Sozialmanagement)

Endlich ist es notwendig, diesen »normalisierten« Produktionsablauf zu registrieren und zu analysieren, um Grundlagen für ein dauerhaftes Prämiensystem zu haben.

Ich würde mich zunächst (mit dem Lohn) an einen bestehenden Betrieb anlehnen, damit die Kirche beim Dorf bleibt. Ich halte es für falsch, gleich mit Leistungslohn anzufangen. Man muß ja erst Erfahrungswerte haben, man weiß ja nicht, was in der Anlage drinsteckt. (Ein Betriebstechniker)

Aus diesen Gründen

würde ich mit Festlöhnen arbeiten. Man hat ja keinerlei Unterlagen für einen Akkord. Man kann ja gar keine Prämie ausarbeiten. Man weiß ja nicht, wieviel das Aggregat bringt. Die Hersteller sagen zwar, das Aggregat bringt soundsoviel, aber das kann man nie vorher genau wissen. Nach drei Monaten hat man dann schon einen kleinen Überblick, dann kann man schon mal mit einer Prämie anfangen. Hat man aber ganz neue Anlagen, die sich erst noch bewähren müssen und wo noch viel dran umgebaut wird, dann kann das zwei oder drei Jahre dauern, z. B. an unserer neuen Straße, wo wir heute noch keinen Akkord geben können. (Ein Lohnsachbearbeiter)

In der Phase grundlegender Modernisierung der Produktionsanlagen, in die mehr und mehr Hüttenwerke in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre eintraten, war die Chance hoch, daß sich die an sich immer länger werdenden Umstellungs- und Vorbereitungszeiten an einzelnen Anlagen überlagern und daß sich das Prinzip provisorisch blockierter Prämiensysteme auch auf benachbarte Betriebsteile ausdehnte, zumal die Investitionspolitik vielfach bewußt darauf abzielte, die Abstimmung zwischen den einzelnen Betriebsteilen, damit aber ihre durch den Materialfluß erzwungene Interdependenz, zu erhöhen.

#### d) Die Praxis blockierter Prämiensysteme

Der Zeitpunkt, zu dem die Krise der Leistungsentlohnung durch lang andauernde Blockierung von Prämien offenkundig wird, hängt in beträchtlichem Maße von der technischen Struktur der einzelnen Betriebsteile und der jeweiligen Werke und von den Modalitäten ihrer Ausweitung und/oder Modernisierung ab.

In einigen Untersuchungsbetrieben bezeichnet schon das Jahr 1956 das wenigstens vorläufige Ende des Lohnanreizes, so an einer modernen Grobblechstraße, an der kurz nach dem Ende der letzten Ausbaustufe die Prämie blockiert wurde, als die Produktion in einem Maße zu steigen begann, das nicht vorauszusehen war. In einem SM-Stahlwerk fällt die Blockierung der bis dahin recht schwankungsempfindlichen Produktionsprämie (je nach Ofenbetriebsweise etwas über oder etwas unter 6 Prozent) zusammen mit einer Vielzahl technisch-organisatorischer Veränderungen, in deren Konsequenz anstelle des bisherigen, ausschließlich kalten Einsatzes ein gemischter Einsatz von Schrott und flüssigem Roheisen trat. An einigen neuen Walzstraßen scheint funktionierender Lohnanreiz seit ihrem Anlaufen in der Mitte der fünfziger Jahre eine Ausnahmeerscheinung gewesen zu sein. Auch in anderen Untersuchungsbetrieben ist mit der Erreichung der endgültigen Ausbaustufe, mit dem Abschluß eines mehr oder weniger langfristigen Erneuerungs- und Ausweitungsprogramms, eine Blockierung des Lohnanreizes verbunden.

Dennoch blieben stillgesetzte Leistungslohnsysteme zunächst eine Ausnahme. Erst die neue Rezession von 1958/59, die einzelne Werke weit aus schwerer betraf als der Produktionsrückgang 1953/54, die vor allem, soweit wir beurteilen konnten, weit stärkere psychologische Auswirkungen auf das Management der Stahlindustrie hatte und in deren Verlauf die leistungsgebundenen Verdienstbestandteile sich noch

widerstandsfähiger zeigten als 1953/54<sup>171</sup>, leitet die Verallgemeinerung der Praxis blockierter Leistungslöhne in denjenigen Betriebsabteilungen ein, deren technische und Arbeitsstruktur genauer Leistungsermittlung besonders große Schwierigkeiten bereitet.

Des öfteren ging im übrigen der Blockierung zunächst eine erneute Reduzierung der Schwankungsempfindlichkeit gegenüber dem in der Mitte der fünfziger Jahre erreichten Wert voraus. Bezeichnend hierfür ist das in Beispiel 2 dargestellte Stahlwerk, in dem sich die Anreizkraft des Produktionsprämien systems wie folgt entwickelt:

1949 bis Ende 1955	10,0 Prozent
Anfang 1956 bis Sommer 1957	4,5 Prozent
Herbst 1957 bis Sommer 1958	3,5 Prozent
ab Sommer 1958	blockiert

Anderswo, wo zum Untersuchungszeitpunkt der Leistungslohn noch nicht blockiert war, konnte man sich des Eindrucks nicht erwehren, daß sich das Werk recht rasch zu einer Änderung des bisherigen Systems und zumindest zu einer starken Reduzierung der Schwankungsempfindlichkeit veranlaßt sehen wird.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Zustand der Leistungsentlohnung, wie wir ihn im Winter 1959/60 in den Schmelzbetrieben der Untersuchungswerke antrafen.

*Tabelle 14*

Werk	Betrieb	Schwankungsempfindlichkeit	Alter des Abkommens bzw. Zeitpunkt der Blockierung
D	Hochofen	2,0 Prozent	Sommer 1956
	Thomas-Stahlwerk	4,0 Prozent	Herbst 1958
	SM-Stahlwerk	2,1 Prozent	Herbst 1958
E	Hochofen	1,9 Prozent	Anfang 1958
	Thomas-Stahlwerk	blockiert	seit Frühjahr 1959
	SM-Stahlwerk	blockiert	seit Herbst 1958
F	Hochofen	keine eigentliche Produktionsprämie	
	SM-Stahlwerk	blockiert seit spätestens Herbst 1957	
G	Hochofen	blockiert	seit Ende 1959
	SM-Stahlwerk	blockiert	seit Sommer 1958
H	SM-Stahlwerk	blockiert	seit Sommer 1956
J	SM-Stahlwerk	4,4 Prozent	Frühjahr 1955

171 Im Untersuchungswerk F, das die meisten Entlassungen in der gesamten deutschen Stahlindustrie vornehmen mußte, lag der durchschnittliche Leistungsverdienst aller

In Walzwerken waren blockierte Leistungsprämien auch Ende der fünfziger Jahre verhältnismäßig selten und eigentlich nur an neuen Betriebsanlagen anzutreffen. Zur gleichen Zeit, zu der in den Schmelzbetrieben – mit den größten technischen Schwierigkeiten für Leistungsentlohnung – der Lohnanreiz völlig außer Kraft gesetzt wurde, wird allerdings in Walzwerken die Schwankungsempfindlichkeit und die Anreizkraft der Akkord- oder Prämiensysteme stark verringert, sei es durch Abflachung der Prämienkurven, sei es durch Zusammenfassung bisher getrennt abgerechneter Schichten oder Straßen, sei es, indem man die Leistungsmeßgröße von der Dauer der Stillstandzeiten unabhängig macht.

Ganz offenbar hat die Krise der Leistungsentlohnung ihren Ursprung in Schmelzbetrieben mit großen technischen Verbesserungen einerseits, in neuen und hier wohl vor allem wieder kontinuierlichen Walzstraßen andererseits. Sie tendiert jedoch offenbar dazu, sich auszubreiten, zumindest in denjenigen Werken, in denen sie bereits eine größere Zahl von Betrieben erfaßt hat. Diese Tendenz ergibt sich aus den typischen Krisenmechanismen, die im nächsten Kapitel analysiert werden.

Vorher ist jedoch noch daran zu erinnern, daß das Ende der fünfziger Jahre zwar durch eine Reihe von lohnpolitischen Bedingungen charakterisiert ist, welche die Leistungsentlohnung in den Hüttenwerkbetrieben in besonderer Weise krisenempfindlich machen, daß jedoch die Opferung des Lohnanreizes unter dem Druck lohnpolitischer Notwendigkeiten kein gänzlich neues, der Stahlindustrie unbekanntes Faktum ist, sondern mindestens einen Präzedenzfall in den dreißiger Jahren besitzt.

#### *4. Die Fortdauer intensiver Lohnanreize: Der Sonderfall von Werk J*

Die genannten Symptome einer verdeckten, wo nicht offenen Krise des Lohnanreizes waren zwar zum Ausgang der fünfziger Jahre für das Gros der deutschen Hüttenindustrie charakteristisch; doch wäre es falsch, zu behaupten, daß sie – allenfalls graduell beziehungsweise nach dem Zeitpunkt ihres Auftretens verschieden – zu diesem Zeitpunkt die Gesamtheit der deutschen Hüttenindustrie erfaßt hätten.

---

Heißbetriebe auf dem Höhepunkt der Krise nur um 3 Prozent unter dem bisherigen Höchststand vom zweiten Halbjahr 1957; in der gesamten Stahlindustrie reduzierte sich der durchschnittliche Bruttostundenverdienst der unmittelbar in der eigentlichen Stahlproduktion beschäftigten Arbeiter gleichfalls nur um 3 Prozent gegenüber dem bisherigen Höchststand.

Zumindest in kleineren Werken (die nicht den geschlossenen Produktionszyklus von Kokerei oder Hochofen bis zu Fertigwalzwerken umfassen) wurden auch 1959/60 noch Formen der Leistungsentlohnung praktiziert, die anderswo seit langem der Vergangenheit angehörten, ja vielleicht niemals Teil der betrieblichen Praxis gewesen waren.

Eines dieser Werke – Werk J – wurde bewußt wegen dieser seiner abweichenden Leistungslohnpraxis in die Untersuchung aufgenommen.

Dieses Werk ist ein kombiniertes Stahl-Walzwerk, dessen Produktionsanlagen im Durchschnitt deutlich überaltert waren und das damals im Rahmen eines der größten deutschen Stahlkonzerne offensichtlich die Funktion hatte, Kapazitäts- und Sortimentslücken zu schließen, die in den anderen Konzernwerken bestanden, oder kleinere Aufträge zu übernehmen, die anderswo wegen der notwendigen Kontinuität der Auslastung und der mit ihnen verbundenen Umstellzeiten nicht so kostengünstig produziert werden konnten.

In Werk J wurden ein SM-Stahlwerk und eine teilmechanisierte Trio-Mittel- und Grobblechstraße untersucht.

Es scheint sinnvoll, die Leistungslohnpolitik dieses Werkes etwas näher zu charakterisieren, um im Kontrast den krisenhaften Charakter des Zustandes noch deutlicher sichtbar zu machen, wie er gleichzeitig in den meisten Teilen der anderen untersuchten Werke bestand.

Diese Leistungslohnpolitik geht von zwei *Grund-Axiomen* aus:

1. der Lohnanreiz ist eine unmittelbare und notwendige Voraussetzung gesteigerter Leistung;
2. Leistungslöhne werden von den Arbeitern als Voraussetzung gesteigerten Verdienstes akzeptiert, insoweit die Akkorde als »gerecht« empfunden werden.

Daß bei Abschwächung oder Fortfall des Anreizes

die Leistung sofort fallen würde, das kann ich an vielen Akkorden beweisen. Gerade in letzter Zeit bei uns, wo wir den Akkord plötzlich bremsen mußten aus Umbaugeschichten usw., weil wir nicht wußten, was würde, konnten wir jedesmal feststellen, daß dann die Leistung radikal heruntersinkt und dann auf irgendeine Pensumsarbeit sich beschränkt.<sup>172</sup>

Auch wenn einzelne Arbeitsgänge aus dem einen oder anderen Grunde nicht oder noch nicht im Akkord, sondern mit dem bisherigen Durchschnittsverdienst bezahlt werden, wirke sich dies sofort auf die Leistung aus.

---

172 Die folgenden Zitate stammen, soweit nicht anders angegeben, vom technischen Direktor, dem Leiter der Betriebswirtschaftsstelle oder seinen beiden Stellvertretern: Diese vier Personen sind in allererster Linie für die Leistungsentlohnung verantwortlich.

Vielfach kann man beobachten, daß dort, wo Durchschnittslohn für bestimmte Sorten bezahlt wird, weil der Akkord schlecht ist, die Leute sich dann regelrecht ausruhen, weil sie meinen, sie bräuchten nicht soviel zu arbeiten, weil sie ja den Durchschnitt sowieso bekommen.

Würde man auf Lohnanreize verzichten, wäre die Folge

absolut ein Leistungsabfall. Die Akkordarbeit hat ihre guten und ihre schlechten Zeiten. Das geht je nach der Jahreszeit auf und ab. Im November z. B. ist immer der beste Monat, weil der der Bezugsmonat für die Dezemberbezahlung ist. Da zeigt sich dann die Antwort auf die Frage, ob noch Leistungsreserven drin sind. Diese (Leistungs)-Spanne bekommt man bei Festlohn nicht raus.

Auch der Betriebsrat ist im wesentlichen der gleichen Meinung. Übergang zu Festlohn

hätte bestimmt eine Wirkung, und zwar daß die Produktion zurückging ... Man muß hier ja doch den menschlichen Faktor berücksichtigen. Wenn einer mal weiß, daß er nicht ganz so schnell machen muß, z. B. bei der großen Hitze und so, und weiß, daß er dabei kein Geld verliert, dann wird er sich vielleicht sagen: Na ja, verlierst ja nichts dabei. Das ist ein rein menschlicher Standpunkt, vor allem, weil die Arbeit dort eben Knochenarbeit ist. (Ein Betriebsrat)<sup>173</sup>

Die Meinung des Betriebsrates deckt sich ihrerseits weitgehend mit den Aussagen der befragten Arbeiter dieses Werkes.

*Tabelle 15*

Frage: »Wie würde es sich Ihrer Meinung nach auf die Produktionsleistung auswirken, wenn in Ihrem Betrieb nicht Leistungslohn, sondern richtiger Festlohn gezahlt würde?«

	Alle Befragten (394) %	Werk J	
		Stahlwerk (59) %	Walzwerk (29) %
Leistung sinkt bestimmt			
oder wahrscheinlich	33	53	66
Leistung bleibt gleich oder steigt	61	38	34
Unentschieden oder weiß nicht	6	9	—
	100	100	100

173 An der gleichen Stelle des gleichen Interviews heißt es allerdings weiter, bei Festlöhnen spiele »dann wieder die Sache der Aufsicht eine Rolle, und da wird vielleicht dann gar nicht zum Tragen kommen, daß die Leistung sinken könnte«.

Zwar sei es den Arbeitern natürlich sehr viel lieber, den gleichen Lohn wie bisher ohne Akkord zu verdienen. Solange sich diese Alternative jedoch nicht stellt, erscheine ihnen der Leistungslohn selbstverständlich:

Jeder weiß, daß er durch seinen Akkord mehr Geld verdient, als wenn der Akkord nicht wäre. Wenn wir natürlich zu wählen hätten zwischen dem Lohn, der jetzt besteht, ohne Akkord, und dem gleichen Lohn mit Akkord, dann ist natürlich ganz klar, daß wir das erstere wählen. Aber da dies nicht möglich ist und die Kollegen wissen, daß der Lohn nur bezahlt wird bei der entsprechenden Leistung, werden sie natürlich nie sagen, wir wollen keinen Akkord und lieber ein bißchen weniger verdienen; das wird keiner sagen. (Ein Betriebsrat)

Wenn man das Leistungsanreizprinzip abschwächen oder gar Festlohn einführen wollte,

würden alle Leute Sturm laufen. Das wäre, wie wenn man einem Kind das beste Spielzeug wegnähme.

Frage: »Warum würden die Leute Sturm laufen?«

Weil die dann nicht soviel wie bisher verdienen würden. Das haben wir ja schon gehabt ... Wenn wir ein neues Aggregat eingerichtet haben, wo es dann zuerst Festlohn gab ... dann kommen die Leute von selbst oder ihre Vertreter und wollen Akkord haben so schnell wie möglich ... Nach dem Kriege waren die Leute natürlich alle für Festlohn. Als sie sahen, daß mit Akkord mehr Geld zu verdienen war, stellten sie sich um, und das wird wohl auch so bleiben. Damals wurden die Zeitnehmer weggejagt im Betrieb. Aber die Leute sind heute positiv eingestellt, weil sie das Gefühl haben, daß sie im Leistungslohn mehr verdienen als im Festlohn. Weil bei uns die Akkorde auf gerechter Basis aufgebaut sind, wünschen die Leute das so.

Diese »Gerechtigkeit« der Akkorde wird freilich in diesem Werk als unbedingte Voraussetzung für die Akzeptierung der Lohnanreize durch die Arbeiter betrachtet.

Je schlechter die Akkorde aufgebaut sind, um so mehr haben die Leute dagegen. Der gute Arbeiter ist immer für den guten Akkord. Der gute Arbeiter hat ganz nüchtern die Chance, mehr zu verdienen, wenn er mehr Leistung reinsteckt, und er hat auch das Gefühl, daß das Werk besser zahlen kann, wenn er mehr leistet. Natürlich spielt auch das eine Rolle, daß man auch wirklich zahlen muß, wenn eine gute Leistung gebracht wird, und nicht versucht, abzuschneiden ... Es ist sehr gefährlich, in Verruf zu kommen, die Lohnschere zu benutzen. Das bekommt man nie wieder weg.

So würde von den befragten Arbeitern auch nur eine Minderheit einer Lohnform den Vorzug geben, die weniger stark von der Leistung abhängt; 29 Prozent im Stahlwerk und 21 Prozent im Walzwerk, gegenüber 41 Prozent im Schnitt aller anderen Untersuchungsbetriebe und bis zu 80 Prozent in vergleichbaren Betrieben, in denen noch einigermaßen funktionierende Leistungslohnsysteme in Kraft sind.

Diese Grundaxiome schlagen sich in vier *Prinzipien der Leistungsentlohnung* nieder, die Punkt für Punkt den eben geschilderten Merkmalen der Prämienentlohnung widersprechen, wie sie zu Ende der fünfziger Jahre in allen anderen untersuchten Werken bestand: a) genaue, auf Zeitstudien basierende Leistungsvorgaben; b) steile, das heißt wenn irgend möglich proportionale Lohnkurven; c) möglichst kleine Akkordgruppen; und d) zeitliche Kontinuität des Lohnanreizes, auch bei technischen Umstellungen.

#### a) Detaillierte Leistungsmessung und Leistungsvorgaben

In den meisten Produktionsbetrieben des Werkes werden *Zeitakkorde* bezahlt; an den Walzstraßen sind im allgemeinen Zeiten in Minuten je Tonne vorgegeben, die nach den einzelnen Produktarten differenziert sind. So besteht der Akkord der untersuchten teilmechanisierten, eingerüstigen Triostraße aus vielen hundert Vorgabezeiten, welche Form und Dimensionen des Produktes gemäß drei Kriterien berücksichtigen.

Nur das Stahlwerk hat anstelle des Akkordes eine »Akkordprämie«, welche auf einem festen Grundlohn aufgesteckt wird, der im Schnitt 55 Prozent des effektiven Stundenverdienstes ausmacht; in diesem Betrieb sei die Produktion so sehr von technischen Bedingungen und nicht nur der menschlichen Leistung abhängig, daß eine stärkere »Schwankungsempfindlichkeit« des Lohnes unvertretbar und ungerecht sei.

Auch die Akkordprämie des Stahlwerks entspricht jedoch dem Prinzip des Zeitakkordes; je nach den Ofenbetriebsbedingungen (Ofengröße, Gewölbeart, Zahl der in Betrieb befindlichen Öfen und Schmelzengrößen in insgesamt acht Kombinationen) sowie je nach der Qualitätsgruppe des zu erzeugenden Stahls (vier Gruppen) sind verschiedene Zeiten in Minute je Tonne vorgegeben. Die insgesamt etwa 30 verschiedenen Vorgabezeiten variieren von 1,00 (niedrigste Qualitätsgruppe bei günstigsten Betriebsbedingungen) bis 2,16 (höchste Qualitätsgruppe bei ungünstigsten Betriebsbedingungen).

Grundlage dieser Vorgabezeiten sind sowohl in den Walzwerken wie in den Stahlwerken *ausführliche Zeitstudien*, bei denen besonderes Gewicht auf die von den Arbeitern »beeinflussbaren« Zeiten gelegt wurde, während die restlichen Zeiten nicht immer für jedes einzelne Erzeugnis oder jede einzelne Bedingung gesondert gemessen, sondern zum Teil aufgrund der technischen Daten errechnet – also an Walzstraßen ge-



mäß der Stichverteilungspläne aus Elementarzeiten zusammengesetzt – wurden.

Die Alternative zu solchen Zeitstudienakkorden, nämlich Prämiensysteme auf der Grundlage einer statistischen Analyse der Betriebsaufschreibungen, die in den meisten Hüttenwerken – vor allem für die Kernbetriebe – üblich sind,

halte ich für grundsätzlich falsch, da haben wir sehr schlechte Erfahrungen damit gemacht. Sie können nicht verlangen, daß diese Uraufschreibungen so genau sind, daß Sie auf ihrer Grundlage nachher einen Akkord auch nur annähernd ausrechnen können.

Frage: »Ja, gibt es dann nicht zum Beispiel im SM-Stahlwerk objektive Betriebsaufschreibungen?«

Im Stahlwerk ist (das statistische Verfahren) am schwierigsten, weil dort die Schmelzzeit nicht so exakt ermittelt werden kann oder aufgeschrieben werden kann wie meinetwegen an der Walzstraße die Durchlaufzeiten und die einzelnen Einflußgrößen. Gerade hier muß eine richtige Zeit- und Arbeitsstudie gemacht werden.

Der entscheidende Einwand ist vor allem, statistische Verfahren würden annehmen,

daß die Zeit, die nun vorgegeben wird, tatsächlich einer normalen Leistung entspricht, das müssen Sie voraussetzen, aber ich weiß nicht, ob das richtig ist.

Wenn man sich nur die gehörige Mühe mache, stellten genaue Zeit- aufnahmen auch in Hüttenkernbetrieben kein unüberwindliches Problem dar. Diese Mühe legitimierte sich um so mehr, als alle statistischen oder Schätzwerte unerträgliche Unsicherheiten in die Akkordgestaltung brächten.

Alles, was global ist, ist immer abzulehnen, denn das Globale nähert sich immer dem Schätzen, und das sollte nur da angewendet werden, wo keine exakten Methoden mehr möglich sind. Wo beispielsweise verschiedene Qualitäten im Stahlwerk gemacht werden, da müssen ja auch die schwierigeren Qualitäten mehr Zeit haben, oder bei flüssigem Einsatz oder bei verschiedenen Walzformaten. Das alles läßt sich ja wunderbar erfassen. Das muß man doch alles einbeziehen, wo kämen wir sonst hin.

Nur durch solche »apriorische« Leistungsvorgaben, die anhand einer genauen Analyse des Arbeitsablaufs stichhaltige Aussagen über die mögliche erreichbare Leistung beinhalten, kann dann das »Ausrutschen« oder »Ausreißen« der Akkorde vermieden werden.

Sehen Sie mal, ich habe in einem anderen Werk, in dem die Akkorde aufgrund der mathematischen Statistik aufgebaut sind, festgestellt, daß diese Akkorde nach  $\frac{1}{4}$  Jahr, nach  $\frac{1}{2}$  Jahr von 120 Prozent plötzlich auf 160, 170 Prozent heraufgeklettert sind. Ich möchte behaupten, daß mir das noch nie passiert ist bei der Art, wie wir die Akkorde aufbauen.

Nur dann ist es auch möglich, Akkorde, die überhöhte Leistungsverdienste gestatten, durch sehr viel schärfere Leistungsvorgaben mit weit geringeren Verdienstchancen zu ersetzen.

## b) Anreizkräftige Leistungslohnformeln

Unter der Voraussetzung, daß genaue Zeitstudien vorliegen, erscheint es dann auch möglich, steile, das heißt weitgehend *proportionale Lohnkurven* einzusetzen, während in allen anderen Untersuchungen der proportionale Akkord fast überall (von einigen Randbetrieben abgesehen) verschwunden ist.

Diese Möglichkeit ergibt sich einmal – so wird gesagt – aus der größeren Genauigkeit der Leistungsvorgaben, die ein Ausbrechen verhindern. Ja, unsere Gesprächspartner dieses Werkes glauben, die Leistungslöhne so straff »in der Hand« zu haben, daß sie das gelegentliche »Vorprellen« einzelner Löhne (das ja dann nur eine Konsequenz gesteigerter Leistung sein kann) nicht nur riskieren, sondern sogar begrüßen können.

Wir sind manchmal ganz froh, wenn die einmal ausreißen, weil sie dann immer wieder einen Ansporn auch für die anderen Gruppen geben. Wir erleben dann, daß meistens ein Wettkampf, ein Konkurrenzkampf unter den einzelnen Schichten und Gruppen eintritt. Wir halten das für besonders gut.

Sind also einerseits – wenn wir den Gedankengängen der Lohnpolitiker dieses Werkes folgen – ungewollte, das heißt durch technische Bedingungen verursachte größere Schwankungen des Lohnes aufgrund der genauen Zeitvorgaben unmöglich, so können andererseits gerade deswegen größere Schwankungen der effektiven Verdienste in Kauf genommen werden.

## c) Kleine Leistungslohngruppen

In der gleichen Perspektive ist auch das dritte Prinzip der Leistungslohnpolitik zu sehen, nämlich die Bildung *möglichst kleiner Akkordgruppen*. Im Stahlwerk sind die vier Öfen mit den dazugehörigen Gießgrubenbesatzungen jeweils zu einer besonderen Akkordgruppe zusammengefaßt, während in allen anderen untersuchten Stahlwerken stets die durchschnittliche Leistung aller Öfen (manchmal mehrerer Stahlwerke) dem Leistungslohn zugrunde gelegt wird. Desgleichen bildet im Walzwerk jede Schicht eine eigene Akkordgruppe.

Der Zusammenhang zwischen Größe der Akkordgruppen und effektiven Verdienstschwankungen ist evident. Hätten auch im Werk J die vier Ofenbesetzungen oder die drei Walzwerksschichten einen gemeinsamen Leistungslohn, so betrügen die Verdienstschwankungen von Monat zu Monat 0,7 Prozent (statt 0,9 bis 2,0 Prozent) und 1,9 Prozent (statt 2,3 bis 3,6 Prozent), lägen also durchaus im Bereich der Werte, die auch in anderen Werken zu verzeichnen sind.

Im Werk J wird sogar der während der Untersuchung zu beobachtende Zustand noch nicht als ganz befriedigend empfunden; seit einiger Zeit versucht die Betriebswirtschaftsstelle, im Stahlwerk die Trennung der Gießgruben von den Ofen und die Einführung besonderer Gießgrubenakkorde durchzusetzen.

In jedem Falle sei es mit den Prinzipien einer richtigen Leistungslohnpolitik unvereinbar, ganze Betriebe zu einer Akkordgruppe zusammenzuschlagen.

Den Grundsatz, Leistungsentlohnung nur für kleine Gruppen anzusetzen, halte ich für unbedingt richtig. Es ist immer richtig, möglichst auf kleine Einheiten zu gehen, und wir versuchen auch immer, die großen Gruppenakkorde auseinanderzureißen und mehrere kleine Gruppenakkorde daraus zu machen, soweit es überhaupt möglich ist.

Und:

Man muß die Bequemlichkeit überwinden, möglichst viele Leute an einen Akkord dranhängen zu wollen. Man muß den Akkord dort machen, wo sich die Leute gegenseitig beeinflussen, also in möglichst kleinen Gruppen,

denn

je größer die Gruppe, je weiter entfernt man sich von der individuellen leistungsgerechten Entlohnung.

Natürlich ist eine solche Praxis mit Schwierigkeiten verbunden, denen auszuweichen jedoch bedeuten würde, »aus Bequemlichkeit« das Prinzip des Lohnanreizes mehr oder weniger zu opfern.

Auch das Argument, daß immer mit dem »Ausbrechen« einer einzelnen Akkordgruppe, mit unvorhergesehener Entwicklung einzelner Leistungsverdienste gerechnet werden müsse, die sich dann in einer allgemeinen Unruhe, wo nicht Lohnbewegung niederschlagen, das vielfach als entscheidender Einwand gegen die Bildung kleinerer Gruppen benutzt wird, betrachtet man im Werk J nicht als stichhaltig; wenn so etwas vorkommen würde, sei es nur ein Zeichen für den falschen Aufbau des Akkordes. Im übrigen sei ja gerade eine gewisse Konkurrenz der einzelnen Schichten und Ofenbesetzungen ein wesentliches Stimulans.

#### d) Ständige Aktualität von Lohnanreiz

Angeichts der Axiome, von denen die Leistungslohnpolitik des Werkes J ausgeht, ist es selbstverständlich, daß man größten Wert darauf legt, die *Kontinuität des Lohnanreizes* zu sichern, bei technischen Verbesserungen wenigstens Übergangsregelungen zu treffen, welche den vom Lohn ausgehenden Leistungsdruck weiter bestehen lassen, und bei neuen Arbeiten sofort vorläufige Akkorde oder Leistungsprämien anzusetzen.

Es ist falsch, eine neue Anlage lange laufen zu lassen, ohne einen Anreizlohn zu geben und nachher plötzlich einen Akkord einzuführen, bei dem etwas verlangt wird und die Leute von heute auf morgen erheblich mehr tun müssen. Sie müssen natürlich darauf Rücksicht nehmen, daß die Leute, selbst wenn sie wollen, nicht so schnell anlaufen. Sie brauchen auch selbst eine Anlaufzeit, die je nach der Schwierigkeit der Anlage manchmal ein halbes Jahr dauert, ehe sie dahin kommen (wo wir sie haben wollen). Das überbrücken wir. Wir hatten (bei einem konkreten Beispiel) schon eine Art Prämie gleich zu Anfang und haben gesagt, gut, wenn Ihr mehr macht, kriegt Ihr meinetwegen 20 oder 25 Mark mehr. Später sagen wir: Wir wissen, Ihr könnt den Akkord in drei Monaten nicht erreichen, das und das stellen wir uns aber unter dem Akkord vor, es ist erheblich mehr, als Ihr jetzt machen müßt, wir bezahlen Euch im ersten Monat 20 Prozent, im nächsten Monat 15 Prozent usw. (als Zuschlag), und im vierten Monat, da müßt Ihr Euch so eingearbeitet haben, daß Ihr den Akkord aber dann voll rausschaffen könnt.

In jedem Falle ist bei neuen Akkorden immer mit einer Leistungsrückhaltung zu rechnen.

Wichtig ist, daß bei der Einführung eines Akkordes die Phalanx durchbrochen wird, darauf kommt es an: Zuerst bekommt man nur eine einheitliche schlechte Leistung, bis dann eine Mannschaft durchbricht, weil sie sich sagt, wir können ja viel mehr verdienen, wenn wir mehr leisten.

Deshalb ist bei neuen oder veränderten Tätigkeiten ein besonders starker Anreiz empfehlenswert, wo nicht notwendig, geht es doch darum, die Leistung auf ein weder den Arbeitern noch der Werksleitung genau bekanntes Maximum zu heben.

Wenn Sie einen ganz neuen Akkord aufbauen, ist oft eine steilere Kurve, also ein steilerer Ansporn, angebracht als bei einem anderen Akkord, wo Sie schon ungefähr die Grenzen der Leistung kennen und man das natürlich nicht tun wird.

Auch das Werk J hatte in den vergangenen Jahren eine Reihe von technischen Verbesserungen zu verzeichnen. Dennoch kam es, soweit sich feststellen ließ, niemals zu den Erscheinungen, die anderswo für Situationen kennzeichnend sind, in denen die technischen Bedingungen des bisherigen Leistungslohnsystems sich verändert haben: »Sonderregelungen« für einzelne Monate oder gar langfristige Blockierung

der Leistungsverdienste. Man ließ entweder die Leistung und den Lohn (wenn die Verbesserung nur geringfügig war) steigen oder nahm sofortige Veränderungen an den Vorgabezeiten vor oder überbrückte die Vorbereitungszeit neuer endgültiger Leistungsvorgaben mit provisorischen Prämien, die mehr oder weniger auf den bisherigen Akkorden fußten.

*5. Zusammenfassender Überblick: Leistungspolitische Notwendigkeit, lohnpolitische Schwierigkeit und effektive Anreizkraft der Leistungslohnsysteme in den untersuchten Hüttenwerken zum Ausgang der fünfziger Jahre*

Die eben dargestellte – man ist versucht zu sagen: ungebrochene – Praxis aktuell und intensiven Lohnanreizes ist allerdings zum Ausgang der fünfziger Jahre eher ein Sonderfall in dem durch die Untersuchung abgedeckten Teil der deutschen Hüttenindustrie (der im Hinblick auf seine Entlohnungspraxis wohl recht genau den Stand im gesamten Industriezweig widerspiegeln dürfte); dies gilt vor allem dann, wenn wir uns auf die eigentlich hüttentechnischen Betriebe – Hochöfen, Stahlwerke und Walzwerke – beschränken.

Wie weit offenkundige Krisenphänomene der Leistungsentlohnung zu diesem Zeitpunkt verbreitet sind, zeigt sich sehr deutlich, wenn man für die knapp 30 hauptsächlichen hüttentechnischen Betriebsabteilungen der insgesamt 6 Untersuchungswerke die wichtigsten Merkmale ihrer Lohnsysteme, insbesondere deren effektive Anreizkraft, mit den technischen Bedingungen der Leistungsentlohnung vergleicht.

Diese technischen Bedingungen lassen sich, wie in Kapitel III von Teil A in Zusammenfassung recht intensiver Analysen gezeigt wurde, analytisch auf zwei Größen reduzieren:

1. Die (leistungspolitische) *technische Notwendigkeit von Leistungsentlohnung*, die angibt, in welchem Grad es angesichts der im jeweiligen Betrieb vorherrschenden Produktions- und Arbeitsverhältnisse leistungspolitisch erforderlich oder wenigstens wünschenswert erscheint, das Arbeitsverhalten der Belegschaften durch vom Produktionsergebnis abhängige Entlohnungssysteme zu beeinflussen.

2. Die (lohnpolitische) *technische Schwierigkeit der Setzung von »leistungsgerechten« Lohnanreizen*, die angibt, in welchem Maße es – überhaupt oder wenigstens mit vertretbarem Aufwand – möglich ist, durch Meßgrößen des Produktionsergebnisses Unterschiede und Variationen der durchschnittlichen Leistungsintensität und Arbeitsbelastung der Be-

triebsbelegschaft abzubilden und damit produktivitätsunabhängige »Leistungs«-Meßgrößen festzulegen.<sup>174</sup>

Für diese beiden Größen der leistungspolitischen Notwendigkeit und der technisch bedingten lohnpolitischen Problematik von Lohnanreizen wurden weiter oben jeweils vier Stufen – gering, mittel, groß, sehr groß – gebildet. Entsprechend der Besetzung der vier Stufen werden in den beiden folgenden zusammenfassenden Tabellen bei der Meßgröße »Notwendigkeit« die beiden obersten und bei der Meßgröße »Schwierigkeit« die beiden untersten Stufen zu jeweils einer Kategorie zusammengefaßt.

Ebenso wie die technischen Bedingungen müssen auch die Merkmale der jeweils geltenden Entlohnungssysteme auf einen einheitlichen Ausdruck gebracht werden.

Hierzu bietet sich zunächst die zuvor schon als »Schwankungsempfindlichkeit« definierte Steilheit der Verdienstkurve in Funktion der »Leistung« an. Je steiler diese Kurve verläuft, je größer also die Schwankungsempfindlichkeit ist, desto schärfer ist unter sonst gleichen Bedingungen der Anreizeffekt, desto größer die leistungsbeeinflussende Wirkung des Systems.

Doch hängt gemäß den Überlegungen in Teil A, Kapitel I, die Anreizwirkung eines bestimmten Leistungslohnsystems nicht nur von dieser seiner Schwankungsempfindlichkeit, sondern ebenso auch von der Art der im betreffenden Betrieb zu leistenden Arbeit ab. Je schwerer diese Arbeit ist, je größeren psychischen, physischen oder sozialen Widerstand eine Steigerung von Arbeitsintensität und Arbeitsergebnis im ganzen hervorruft, desto geringer ist der effektive Anreiz einer Leistungslohnformel mit gegebener Schwankungsempfindlichkeit.

Nun ist es freilich aus verständlichen Gründen unmöglich, auch nur für einzelne Betriebsabteilungen einigermaßen genau zu bestimmen, wie hoch im Schnitt aller Arbeitsplätze die zusätzliche Arbeitsbelastung ist, die mit einem Anstieg der im jeweils geltenden Entlohnungssystem enthaltenen Leistungsmeßgröße um – angenommen – 10 Prozent verbunden wäre. Dies nicht nur, weil es sich bei den weiter oben aufgezählten objektiven und subjektiven Konstituenten der Arbeitsbelastung um komplexe und nur zum Teil von den einschlägigen Fachdisziplinen wirklich zureichend untersuchte Faktoren handelt, sondern auch, weil es zu den typischen Besonderheiten hüttentechnischer Arbeit gehört, daß die von einem gemeinsamen Leistungslohn erfaßten Arbeitsplätze und Arbeitsverrichtungen – selbst bei sehr kleinen Lei-

---

174 Näheres hierzu siehe weiter oben Teil A, Kap. III, S. 234 ff.

Tabelle 16

Betriebsart	Werk	Techn. Bedingungen Notwen- digkeit von Lohnanreizen	Schwierig- keiten	Moderni- tätsgrad	Bemerkungen
<i>Schmelz- betriebe</i>					
Hochofen	D	gering	sehr groß	verschieden, überwiegend modern	die Untersuchung erfaßte die neuen Hochöfen
	E			modern	
	F			mittel	
	G			ziemlich alt	
Thomas- Stahlwerke	D	mittel	groß	alt	
	E			modern	noch im Ausbau
SM- Stahlwerke	D	mittel	groß	mittel	Massenstahl- erzeugung
	E			ziemlich modern	Massenstahl- erzeugung
	G SM 2			modern	Massenstahl- erzeugung
	FSM 1	mittel	sehr groß	ziemlich alt	überw. Qualitäts- u. Mischprogramm
	F SM 2+3			mittel und modern	überw. Qualitäts- u. Mischprogramm
	G SM 1			alt	Qualitätserzeugung
	H			mittel	Qualitätserzeugung
	J			alt	stark differenziert. Mischprogramm

Lohnsystem Schwankungs- empfindlichkeit	effektiver Anreiz	Art der Leistungs- meßgröße	Bemerkungen
2 ‰	gering bis mittel	sehr einfach	Betriebsprämie schwankt kaum, starke Schwankungen durch allgemeine Werksprämie
1,9 ‰	gering	einfach	
Kein eigenes Leistungslohnsystem: Durchschnittsprämienverdienst aller Heißbetriebe			
(2,1 ‰)	(sehr gering bis gering)	einfach	seit mehreren Monaten blockiert
4 ‰	ziemlich groß (s. Bem.)	einfach	Werksprämie teilweise von gleichen Faktoren abhängig wie Betriebs- prämie, Schwankungen kumulieren sich stark
(2,9 ‰)	(gering bis mittel)	einfach	seit einem Jahr blockiert
2,1 ‰	mittel (s. Bem.)	ziemlich einfach	s. Thomas-Stahlwerk des gleichen Werkes
(3,3 ‰)	(ziemlich gering)	einfach	seit 1½ Jahren blockiert
(3,1 ‰)	(ziemlich gering)	ziemlich einfach	seit fast 2 Jahren blockiert
(2,2 ‰)	(gering)	ziemlich kompliziert	seit mehreren Jahren blockiert
(2,8 und 3 ‰)	(gering bis mittel)	ziemlich kompliziert	seit mehreren Jahren blockiert
(3,5 ‰)	(ziemlich gering)	ziemlich kompliziert	seit fast 2 Jahren blockiert
(rd. 6 ‰)	(ziemlich groß)	ziemlich kompliziert	seit mehreren Jahren blockiert
4,4 ‰	mittel	kompliziert	getrennte Verrechnung der Ofenbesatzungen



Tabelle 17

Betriebsart	Mechanisierungs- grad	Werk	Techn. Bedingungen Notwen- Schwierig- digkeit keiten von Lohnanreizen	
<i>Walzwerke</i>				
schwere Halbzeug- und Fertigstraßen	diskontinuierlich – teilmechanisiert	E	groß	mittel
		G		
leichte Halbzeug- und Fertigstraßen		D	groß	mittel
		E		
		G		
Blechstraße		J	groß	mittel
Blockstraßen	diskontinuierlich – vollmechanisiert	D	mittel	mittel
		E		
		F		
		G		
schwere Halbzeug- straßen	kontinuierlich	D	gering	sehr groß
		E	gering	sehr groß
<i>Hammerwerk</i>		H	sehr groß	gering

Lohnsystem				
Bemerkungen	Schwankungs- empfind- lichkeit	effektiver Anreiz	Art der Leistungs- meßgröße	Bemerkungen
verhältnismäßig modern	1,7 %	gering	einfach	
	2,1 %	gering	ziemlich kompliziert	
mehrere Straßen	9 %	groß	kompliziert	
verhältnismäßig modern	1,2 bis 1,6 %	gering	ziemlich kompliziert	
zwei Straßen	1,4 und 1,7 %	gering	ziemlich kompliziert	
	10 %	groß	sehr kompliziert	
	4,3 %	groß	einfach	im Jahr vor der Untersuchung einige Monate blockiert
Block- und Halbzeugstraßen	1,2 % (3,5 %)	ziemlich (ziemlich groß)	einfach kompliziert	seit mehreren Jah- ren de facto außer Kraft gesetzt
schlechte Aus- legung, 2 Gerüste abwechselnd im Tandem- oder Solobetrieb, ziemlich alt	2,2 %	ziemlich gering	sehr kompliziert	
	keine eigene Prämie, sondern an Blockstraßen angeschlossen, Verdienst etwas beeinflussbar über Störzeiten			
	nicht angebbar (s. Bd. 2, S. 24)	gering	ziemlich kompliziert	ziemlich schwan- kungsempfindliche Störzeitprämie
ältere leichte und mittlere Schnellhämmer	10 %	groß	sehr kompliziert	

stungslohngruppen, wie sie allein in einigen Betriebsabteilungen von Werk J gebräuchlich sind – sehr verschiedene Anforderungsstrukturen aufweisen und in ihrer Arbeitsbelastung in sehr unterschiedlichem Grad von den Schwankungen der gemeinsamen »Leistungs«-Meßgröße abhängig sind.

Immerhin scheint es möglich, die rund 30 Betriebsabteilungen gemäß den jeweils vorherrschenden Arbeits- und Produktionsverhältnissen annäherungsweise nach dem Grad zu klassifizieren, in dem das geltende Leistungslohnsystem unmittelbare Anreizwirkungen auszuüben in der Lage sein dürfte.

Hierfür wird eine 6stufige Klassifikation benutzt, die von »sehr gering«, über »gering«, »ziemlich gering«, »mittel«, »ziemlich groß« bis »groß« reicht. In den beiden zusammenfassenden Tabellen werden diese 6 Stufen zu 3 zusammengefaßt und um eine vierte Kategorie – »wegen Blockierung des Leistungslohnsystems de facto kein Anreiz« – ergänzt. In einigen Fällen bestehen zwischen den Arbeitssituationen und der Stellung im Produktionsprozeß der wichtigsten, von einem gleichen Leistungslohnsystem erfaßten Belegschaftsgruppen so große Unterschiede, daß die effektive Anreizkraft dieses Systems nur mit der Angabe einer Spannweite – zum Beispiel »gering bis mittel« – charakterisiert werden konnte.

Überall dort, wo zum Zeitpunkt der Untersuchung die Leistungsentlohnung blockiert war, wurden in die folgende Übersicht Schwan- kungsempfindlichkeit und effektive Anreizkraft des zuletzt geltenden Systems in Klammern eingesetzt und zugleich in den Bemerkungen angegeben, seit wann dies System außer Kraft war.

Zur Vervollständigung des Bildes wurde in je einer Rubrik der Modernitätsgrad der betreffenden Betriebsabteilung sowie die Einfachheit oder Differenziertheit der benutzten Leistungsmeßgröße verzeichnet. Der Modernitätsgrad soll – angesichts der notwendigerweise pauschalen Klassifikation der technischen Bedingungen – eine gewisse Nuancierung der Beurteilung erlauben und die Kennzeichnung der Differenziertheit der Leistungsmeßgröße ermessen lassen, inwieweit die Werke mit oder ohne Erfolg versucht haben, durch kompliziertere Verfahren der Leistungsermittlung die technischen Schwierigkeiten der Leistungsentlohnung zu umgehen.

Nunmehr läßt sich die eingangs gestellte Frage eindeutig beantworten, inwieweit der augenblickliche Zustand der Leistungsentlohnung Konsequenz entweder leistungspolitischer Erwägung und Notwendigkeiten ist oder aber vom Zwang geprägt wird, der von den lohnpolitischen Bedingungen ausgeht.

Zwar besteht ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Anreizkraft der Systeme auf der einen, Notwendigkeit von Lohnanreizen in den betreffenden Betrieben auf der anderen Seite:

Tabelle 18

Notwendigkeit von Lohnanreiz	Effektive Anreizkraft der Systeme (Zahl der Systeme bzw. Betriebe)				
	groß und ziemlich groß	mittel, ziemlich gering, gering bis mittel	gering	de facto <sup>175</sup> kein Anreiz	insgesamt
sehr groß und groß	3	–	4	–	7
mittel	2	4	–	8	14
gering	–	2	2	2	6
insgesamt	5	6	6	10	27

Dieser Zusammenhang ist jedoch ( $X^2 = 16,8$ ) nicht so eng, daß nicht auch für die Wirkung anderer Faktoren als nur leistungspolitische Überlegungen erheblicher Raum blieb. In einer ganzen Gruppe von teilmechanisierten Walzwerken etwa, bei denen die technischen Bedingungen große Notwendigkeit von Lohnanreizen zur Folge haben, bestehen Lohnsysteme mit nur geringer Anreizkraft. In der Mehrzahl der Betriebe mit mittlerer Notwendigkeit war die Leistungsentlohnung zum Untersuchungszeitpunkt praktisch außer Kraft gesetzt.

Daß somit in vielen Fällen der effektive Anreiz hinter den aus den technischen Bedingungen ableitbaren leistungspolitischen Notwendigkeiten zurückbleibt, scheint überwiegend Konsequenz der mehr oder weniger großen technischen Schwierigkeit zu sein, die ihrerseits die Leistungsentlohnung von der Gunst oder Ungunst lohnpolitischer Bedingungen abhängig macht.

In keinem Falle findet sich in Betrieben mit großen Schwierigkeiten ein Lohnsystem mit mehr als höchstens mittlerer Anreizkraft. In neun der sechzehn Betriebe, in denen die technischen Schwierigkeiten nicht als gering zu bezeichnen sind, war zum Zeitpunkt der Untersuchung die Leistungsentlohnung de facto außer Kraft gesetzt. Mit anderen

<sup>175</sup> Blockiert oder an Prämien anderer Betriebe angehängt.

Tabelle 19

Technische Schwierigkeit »leistungsgerechter« Lohnanreize	Effektive Anreizkraft der Systeme (Zahl der Systeme bzw. Betriebe)				
	groß und ziemlich groß	mittel, ziemlich gering, gering bis mittel	gering	de facto kein Anreiz	insgesamt
sehr gering u. gering	4	2	4	1	11
mittel	1	1	—	3	5
groß	—	3	2	6	11
insgesamt	5	6	6	10	27

Worten: Die technischen Schwierigkeiten hatten in der Mehrzahl der Fälle zur Folge, daß die Anreizkraft der Systeme spürbar, teilweise sogar stark hinter dem zurückbleibt, was leistungspolitisch eigentlich notwendig oder wenigstens wünschenswert wäre.

Wie sehr dieser Abstand zwischen dem eigentlich notwendigen und dem praktisch realisierten Anreiz Konsequenz lohnpolitischer Bedingungen ist, zeigt sich sehr deutlich daran, daß er von Werk zu Werk stark variiert. Alle Betriebe, in denen der effektive Anreiz in etwa den leistungspolitischen Bedürfnissen entspricht, gehören zwei Werken, den Werken D und J, an. In den teilmechanisierten diskontinuierlichen Straßen beider Werke (mittlere technische Schwierigkeit und große Notwendigkeit von Lohnanreizen) besteht reiner Akkord oder ein nur wenig vom reinen Akkord verschiedenes Leistungslohnsystem. Auch an der modernen Blockstraße von Werk D (mittlere Notwendigkeit und mittlere Schwierigkeit) wird ein Leistungslohn bezahlt, der zwar weniger schwankungsempfindlich ist als der reine Akkord, angesichts der in diesem Betrieb vorherrschenden Arbeitsstruktur jedoch vermutlich große Anreizkraft besitzt. In den Schmelzbetrieben beider Werke (mit Ausnahme des Hochofens Werk D) existieren mittlere bis ziemlich starke Anreize (entsprechend der mittleren Notwendigkeit und obwohl im Stahlwerk des Werkes J die Schwierigkeiten groß sind). Nur am Hochofen und an der kontinuierlichen schweren Halbzeug- und Fertigstraße von Werk D war die Anreizwirkung des Lohnsystems entsprechend den technischen Bedingungen (geringe Notwendigkeit und sehr große Schwierigkeiten) gering.

Ganz offenbar ist es diesen Werken (bisher?) gelungen, sich besser gegen den Druck ungünstiger lohnpolitischer Bedingungen abzuschirmen, während die anderen Werke sich fast durchweg dazu gezwungen sahen, auf den größten Teil des an sich wünschenswerten Anreizes zu verzichten, und zwar um so mehr, je größer die technischen Schwierigkeiten der Leistungsentlohnung sind. In diesen restlichen Untersuchungswerken sind diese technischen Schwierigkeiten groß in acht (mit Ausnahme einer Kontistraße stets Hochöfen der SM-Stahlwerke mit Qualitäts- oder Mischprogramm) und in drei Betrieben (ein Thomas-Stahlwerk und zwei SM-Stahlwerke mit Massenschmelzerzeugung). Nur in zweien dieser elf Betriebe bestand zum Zeitpunkt der Untersuchung überhaupt ein wirksamer Lohnanreiz. Überall sonst (in 2 Hochöfen und 7 Stahlwerken) war die Produktionsprämie seit vielen Monaten, wo nicht Jahren blockiert.

Darüber hinaus hatten in allen Walzwerken dieser Werke die geringen technischen Schwierigkeiten zum Rückzug auf Lohnsysteme geführt, deren effektiver Anreiz gering oder bestenfalls ziemlich gering ist – ohne Rücksicht darauf, daß die Notwendigkeit zu Leistungsentlohnung hier überwiegend groß ist. Auch mit Hilfe komplizierter Verfahren der Leistungsermittlung war es nicht möglich gewesen, schärfere Anreize aufrechtzuerhalten (wie sie in der Mehrzahl dieser Straßen in früheren Jahren bestanden hatten). An der einzigen Walzstraße dieser Untersuchungswerke E bis H, die noch kürzlich ein Lohnsystem mit ziemlich großer effektiver Anreizkraft hatte, mußte die Prämie trotz komplizierter Bezugsgrößenrechnung im Laufe mehrerer Jahre immer häufiger zeitweilig außer Kraft gesetzt und dann definitiv blockiert werden.

## II. Determinanten der Lohnpolitik: Das Bild der Arbeiter vom Leistungslohn und ihr Gerechtigkeitsanspruch

Die Arbeiter eines Betriebes reagieren in aller Regel nicht zwangsläufig in einer bestimmten Weise auf ein bestimmtes Lohnsystem. Betrachten wir dieses ihr Verhalten als Antwort, die sie auf eine bestimmte soziale Situation geben, so ist es zunächst davon bestimmt, welches Bild sie vom Lohnanreiz haben, von den sich in ihm verkörpernden Ansprüchen des Betriebes und von den Chancen, die er ihnen bietet. Diese Vorstellung vom Leistungslohn bricht sich dann an einer Fülle betriebsbezogener oder außerbetrieblich, gesamtgesellschaftlich konstituierter Werte, ehe sie sich zu einem konkreten Gerechtigkeitsanspruch verdichten.

Nun ist jedoch das Lohnsystem nur ein einzelner Aspekt dessen, was man als betriebliche Gesamtsituation bezeichnen könnte und zu der eben auch die allgemeinen Produktionsverhältnisse, die konkrete Form der Arbeitsverrichtungen wie die Tradition und Politik der Werksleitung gehören (um nur die wichtigsten Aspekte zu nennen). Das Bild vom Leistungslohn kann nicht analysiert werden ohne Bezug auf diese betriebliche Gesamtsituation. Verzichtet man darauf, dem komplizierten Wechselspiel von konkretem Lohnsystem, betrieblicher Gesamtsituation, gesamtgesellschaftlich oder betrieblich konstituierten Werturteilen und Gerechtigkeitsanspruch nachzugehen, so findet man in der Einstellung der Arbeiter zum Leistungslohn, in ihrem Urteil über diese Lohnform und in ihren Reaktionen auf ein konkretes Anreizsystem wenig mehr als Gemeinplätze oder offene Widersprüche. Es empfiehlt sich deshalb, die Aussagen der Arbeiter zur Lohnform in drei Schritten zu analysieren.

In einem ersten Schritt ist ein wohl überwiegend außerbetrieblich motiviertes Grundbedürfnis zu skizzieren, das der Mehrzahl der Industriearbeiter gemeinsam zu sein scheint, nämlich das Bedürfnis nach Stabilität des Einkommens – ein Bedürfnis, das bei der Konstituierung des »Lohninteresses« der Arbeiter theoretisch in Konkurrenz zum Wunsch nach höherem Lebensstandard stehen kann, jedoch unter be-

stimmten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen, wie sie sicherlich seit Beginn der sechziger Jahre in Westdeutschland gegeben sind, und auf der Ebene des alltäglichen Lohnverhaltens gegenüber diesem die Oberhand zu haben scheint, zumal ja die Aktion der Gewerkschaften bisher in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen das gesamte Lohnniveau angehoben hat.

In einem zweiten Schritt ist zu betrachten, wie sich dieses Grundbedürfnis und die von ihm erzeugten Werturteile an der betrieblichen Situation brechen, die ihrerseits vor allem von drei Tatsachen beherrscht wird: der leistungspolitischen Notwendigkeit von Leistungsentlohnung, der Chance, die sie für eine Verdienststeigerung bietet, und dem Ausmaß, in dem ein konkretes Lohnsystem Verdienstunsicherheit erzeugt.

In einem dritten Schritt kann dann versucht werden, die Konstituenten der betrieblichen Situation und die von ihnen hervorgerufenen Reaktionen der Arbeiter zu Typen des Bildes vom Leistungslohn und des Gerechtigkeitsanspruches zusammenzufassen.

Abschließend sind einige Hinweise auf die Richtung zu besprechen, in der sich die Einstellung der Arbeiter zum Leistungslohn zu entwickeln scheint.

### *1. Der Wunsch nach Einkommensstabilität*

Die konkrete Einstellung der Arbeiter zu ihrem jeweiligen Lohnsystem bildet sich auf dem Hintergrund eines allgemeinen, wohl der Mehrzahl der Industriearbeiter gemeinsamen Bedürfnisses nach Einkommenssicherung und Einkommensstabilität. Leistungsentlohnung ist zwar nicht der einzige Grund für Variationen des Verdienstes von einer Lohnabrechnungsperiode zur anderen:<sup>176</sup> Überstunden, Sonn- und Feiertagsarbeit oder der Ausfall von Arbeitstagen können nicht selten spürbare Schwankungen in der Höhe des Betrages verursachen, den ein Arbeiter in seiner Lohntüte vorfindet. Dennoch erzeugt im Regelfalle der Wunsch nach Einkommensstabilität eine negative Grundeinstellung zu jeglicher Form leistungsbezogener Entlohnung:

---

176 In allen Untersuchungswerken wird der Arbeitsverdienst monatlich ermittelt und entweder zum Monatsende oder Monatsbeginn in voller Höhe oder mit einem sogenannten »Abschlag« in der Monatsmitte ausbezahlt.



Tabelle 20

Frage: »Ist es Ihnen lieber, wenn Ihr Stundenlohn, je nachdem, was Sie leisten, schwankt oder wenn er immer gleichbleibt?« (Alle Befragten)

	(394) %
Schwankt	18
Gleich bleibt	79
Unentschieden	3
	100

Der Wunsch nach einem gleichbleibenden, festen Verdienst ist überwiegend von den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen unabhängig. In fast allen Betrieben stellen die grundsätzlichen Gegner leistungsbezogener Entlohnung mehr als drei Viertel der Befragten. Nur in zwei Walzwerken ist aufgrund einer besonderen Kombination technischer und lohnpolitischer Bedingungen bei einem größeren Teil der Arbeiter das Interesse an Leistungsentlohnung so stark, daß es den Wunsch nach Einkommensstabilität überlagert; hier ist es gut 30 Prozent der Befragten lieber, wenn ihr Stundenlohn schwankt, je nachdem, was sie leisten.

Die trotz allem geringen Unterschiede, die bei der Beantwortung dieser Frage zwischen den einzelnen Betriebsbelegschaften auftreten, stehen in krassem Gegensatz zu den starken Differenzen, die sich überall dort zeigen, wo das Interview direkt zum Bezug auf die betrieblichen Verhältnisse aufforderte. Bei den Fragen zur Beurteilung des eigenen Lohnsystems oder seiner Legitimation durch die technischen Bedingungen ergeben sich nicht selten extreme Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben: Das eigene Lohnsystem wird einmal von 76 Prozent der Arbeiter akzeptiert, ein andermal von 80 Prozent der Befragten abgelehnt; daß der Lohnanreiz für die betriebliche Leistung von Bedeutung sei, wird im einen Extremfall von 94 Prozent der Arbeiter geleugnet, im anderen Extremfall von 85 Prozent der Befragten bejaht.

Wie sehr die allgemeine und grundsätzliche Ablehnung variabler, leistungsbezogener Entlohnung außerbetrieblichen Ursprungs ist, zeigt sich sehr deutlich bei den Begründungen, die hierfür gegeben werden: vorher zu wissen, was man hat; zum Monatsende mit einem stets gleichbleibenden Betrag rechnen zu können; eine sichere Einnahme-

quelle zu haben; sich immer ausrechnen zu können, was man kriegt – das scheint heute vielen Arbeitern eine Voraussetzung für eine vernünftige Haushaltsführung zu sein. Nur dann ist eine rationelle Einteilung und Planung möglich. Nur dann, so heißt es immer wieder, kann sich »die Frau einrichten«.

Diese Bedürfnisse werden auch von den Vertretern der Werksleitungen gesehen und anerkannt:

Die Leute sind auf die Pfennige angewiesen. Die Frauen merken das zu Hause, wenn 20 oder 30 Mark weniger in der Lohntüte stecken. Die sind heute auf die Lohnhöhe eingestellt. (Ein Betriebswirtschaftler)

Bei dem 42-Stunden-System gibt es keine Möglichkeit mehr, Überstunden zu machen. Dazu kommt jetzt die viele Ratenkauferei und viel teurere Wohnungen als früher. Da geht es dann gleich an die Substanz, wenn der Lohn heruntergeht, weil das gesamte Einkommen festgelegt ist. Deshalb sind die so empfindlich, weil sie es gleich am Rauchen oder am Essen spüren, wenn sie sich einschränken müssen. (Ein Betriebstechniker)

Warum will der Arbeiter gleichbleibend verdienen? Weil er plant wie alle anderen auch. Er hat sich auf ein bestimmtes Existenzminimum eingependelt. Jeder Rückgang wird dann als Opfer empfunden. Mit der Sättigung eines bestimmten Bedarfs interessieren ihn die (gelegentlichen, mit dem Risiko der Leistungsentlohnung verbundenen) Verdienstspitzen nicht mehr. (Ein Arbeitsdirektor)

Sie sind in diesem Punkte mit den Betriebsräten durchaus einer Meinung:

Gegen Einkommensschwankungen sind die Leute sehr empfindlich, die haben da kein Fettpolster. Die können sich keinen Rückgang erlauben im Lohn. Der Arbeiter möchte am liebsten Sicherheit auch in der Höhe des Lohnes haben. Er möchte auch am Ersten des Monats wissen, was er verdient, und nicht erst am Ende des Monats. (Ein Betriebsrat)

Nun mündet freilich der Wunsch nach Einkommensstabilität, die Kritik an unvorhergesehenen, vom Arbeiter nicht beeinflussbaren Schwankungen des Arbeitsverdienstes nicht unmittelbar und zwangsläufig in Opposition zu und Kritik an den im Betrieb geltenden Lohnanreizsystemen ein. Nur eine – allerdings starke – Minderheit von Arbeitern wünscht ausdrücklich ein anderes als das jetzt geltende Lohnsystem, eine Form der Entlohnung, die geringere Verdienstschwankungen und größere Einkommensstabilität bringt.

Ob der Drang nach Einkommensstabilität sich zu einer konsequenten und offenen Ablehnung der Leistungsentlohnung im allgemeinen und des im Betrieb praktizierten Lohnanreizsystems im besonderen verhärtet oder aber sich mit ihrer Akzeptierung verträgt, hängt vor allem von den Bestimmungen der jeweiligen betrieblichen Situation ab, an denen er sich gleichsam bricht. Außerbetriebliche Bedürfnisse erlangen

*Tabelle 21*

Frage: »Würden Sie lieber nach einer anderen Lohnform bezahlt?«  
(Alle Befragten)<sup>177</sup>

	(394) %
Ja, ohne sonstige Angaben	1
Ja, mit Festlohtendenz	38
Ja, mit Tendenz zu größerer Leistungsabhängigkeit des Lohnes	4
Nein	55
Weiß nicht	2
	100

erst dann Gewicht für das betriebliche Verhalten der Arbeiter, wenn sie von Grunddaten der Arbeitssituation und Betriebsverhältnissen legitimiert werden, und bleiben überwiegend ohne Bedeutung, solange sie mit ihnen offen kollidieren.

Akzeptierung des gegenwärtigen Lohnsystems oder Wunsch nach einem festeren, gleichmäßigere Verdienste sichernden Lohnsystem – sie variieren von Betrieb zu Betrieb weit stärker als die Befürwortung oder Ablehnung des allgemeinen Prinzips leistungsabhängiger Entlohnung: Während in der Mehrzahl der Betriebe nur ein gutes oder knappes Drittel der Befragten eine Alternative zum jetzigen Lohnsystem formuliert, hätten in zwei Betrieben 70 beziehungsweise 80 Prozent der Arbeiter lieber einen festeren Lohn oder regelrechten Festlohn.

Noch stärker differenzieren sich die einzelnen Betriebe bei den Antworten auf die Frage, welches Lohnsystem für den eigenen Betrieb als das beste betrachtet würde.

Die Mehrheit der Arbeiter optiert jeweils:

- in drei Betrieben für leistungsbezogene Entlohnung, wobei entweder dem reinen Akkord oder einem hohen Grundlohn mit niedrigem Leistungslohnanteil der Vorzug gegeben wird;
- in drei Betrieben für Festlohn mit allgemeiner Werksprämie;
- in zwei Betrieben für ausgesprochenen reinen Festlohn.

177 Diese Frage wurde gestellt im Anschluß an: »Nach welcher Lohnform werden Sie bezahlt?«, wobei aus einer vorgelegten Liste vier Grundformen der Entlohnung auszuwählen waren. Es blieb dem Befragten überlassen, den Wunsch nach einer anderen Lohnform durch Hinweise darauf zu konkretisieren, wie diese Lohnform aussehen sollte.

Tabelle 22:

Frage: »Hier sind eine Reihe von Lohnformen: Welches Entlohnungssystem halten Sie für Ihren Betrieb am besten?« (Alle Befragten)

	(394) %
Reiner Akkord	10
Niedriger Grundlohn, hoher Akkord	7
Hoher Grundlohn, niedriger Akkord	25
Festlohn und allgemeine Werksprämie	32
Festlohn	22
Unentschieden, weiß nicht	4
	100

In den beiden restlichen Betrieben kommen keine eindeutigen Mehrheiten zustande.

Für das Ausmaß, in dem der allgemeine, außerbetrieblich konstituierte und von den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen weitgehend unabhängige Wunsch nach Einkommensstabilität sich in offener Ablehnung leistungsbezogener Entlohnung niederschlägt oder aber resignierte Akzeptierung beziehungsweise kalkulierte Befürwortung zulässt, spielen sicher auch psychologische Faktoren eine gewisse Rolle, frühere Erfahrungen in anderen Betrieben, die allgemeine Einstellung zum Betrieb, das Ausmaß an sozialer Integration oder Nichtintegration, ja in einzelnen Fällen auch Gesellschaftsbild und politisches Bewußtsein.<sup>178</sup>

Immerhin haben diese nicht betriebspezifischen, nicht auf die jeweiligen Arbeitsverhältnisse und Erfahrungen mit konkreten Lohnformen und -systemen beziehbaren Faktoren nur eine untergeordnete Bedeutung. Überwiegend muß sich der allgemeine Wunsch nach Einkommensstabilität, bevor er ein aktuelles Verhalten zur jeweiligen Lohnform erzeugen kann, an den betrieblichen Verhältnissen brechen.

178 Das von den Leistungslohnfachleuten längst totgesagte Schlagwort »Akkord ist Mord« ist bei vielen Arbeitern immer noch lebendig, wenn auch manchmal nur mit dem einschränkenden Zusatz »sagt man doch«, also nicht so sehr auf die eigene Situation als auf das allgemeine Arbeiterschicksal bezogen. Die politisch fundierte und artikulierte Akkordfeindlichkeit ist zwar vielleicht in der Arbeiterschaft nicht mehr so stark, wie sie etwa in den zwanziger Jahren gewesen sein mag, aber trotz jahrzehntelanger Bemühungen um »Leistungsgerechtigkeit« der Akkorde und trotz der Sanktionierung des Leistungslohnes durch die Gewerkschaften immer noch nicht ganz erloschen. Sie kann in bestimmten betrieblichen Konstellationen sehr wohl neue Aktualität erlangen, ist sie doch nur ein Korrelat des Herrschaftsanspruchs, den jeder Leistungsanreiz verkörpert.

## 2. Leistungslohn und betriebliche Verhältnisse

Drei Tatsachen beziehungsweise ihr Niederschlag im Bewußtsein der Arbeiter beherrschen die Aktualisierung des allgemeinen Wunsches nach Einkommensstabilität zu konkreten Urteilen über und Reaktionen auf die jeweilige Lohnform: Der Widerstand gegen Lohnanreizsysteme ist unter sonst gleichen Bedingungen dort am größten, wo ihre betriebliche Notwendigkeit am geringsten veranschlagt wird, dort am schwächsten, wo die Arbeiter glauben, Leistungsentlohnung sei identisch mit höherem Verdienst oder der Chance größerer Verdienststeigerung, und endlich abhängig von dem Ausmaß, in dem Leistungsentlohnung überhaupt Schwankungen des Stunden- oder Monatsverdienstes zur Folge hat.

### a) Die leistungspolitische Notwendigkeit von Leistungsentlohnung

Rund ein Drittel aller Befragten glaubt, daß die Leistung bestimmt oder wahrscheinlich sinken würde, wenn in ihrem Betrieb Festlohn anstelle des Leistungslohnes träte. Gut die Hälfte ist weiterhin davon überzeugt, daß in einem Betrieb mit Leistungsentlohnung viel mehr oder wenigstens etwas mehr geleistet würde als in einem Betrieb gleicher Art mit Festlöhnen.

Die Notwendigkeit von Lohnanreizen wird, wie sich schon gezeigt hat, je nach der technischen Struktur des Betriebes sehr verschieden beurteilt. Die Erwartung eines Leistungsrückganges bei Übergang von Leistungslohn auf Festlohn ist am größten in der Kontrollgruppe des Hammerwerkes (85 Prozent) und am geringsten am Hochofen (3 Prozent). Daß in einem Betrieb gleicher Art mit Leistungslohn mehr gearbeitet würde als mit Festlöhnen, wird von 90 Prozent der Hammerwerker gegenüber nur 21 Prozent der Arbeiter in einem der beiden Thomas-Stahlwerke angenommen.

Je höher die Bedeutung des Lohnanreizes für die betriebliche Leistung eingeschätzt wird, desto größer ist unter sonst gleichen Bedingungen (insbesondere gleiche Schwankungsempfindlichkeit und gleiche effektive Schwankungen der Leistungsverdienste) die Bereitschaft, Lohnanreizsysteme zu akzeptieren.

Der Wunsch nach Festlohn wird also überwiegend nur von Arbeitern geäußert, die glauben, daß eine Veränderung der Lohnform ohne Bedeutung für das Produktionsergebnis bliebe. 50 Prozent dieser Arbeiter stehen in Opposition zum Leistungslohnsystem ihres Betriebes; der

Tabelle 23

Frage: »Wie würde es sich, Ihrer Meinung nach, auf die Produktionsleistung auswirken, wenn in Ihrem Betrieb nicht Leistungslohn, sondern richtiger Festlohn gezahlt würde?«

	Beurteilung der eigenen Lohnform <sup>179</sup>		
	Mit der eigenen Lohnform zufrieden (218) %	Möchte lieber Festlohn (149) %	Anderes (27) %
Leistung sinkt	28	11	26
Leistung sinkt wahrscheinlich	16	6	4
Leistung bleibt gleich	49	75	49
Leistung steigt	1	3	7
Unentschieden, weiß nicht	6	5	14
	100	100	100

Frage: »Nehmen wir (einen Betrieb wie den Ihren), in dem mit Leistungslohn gearbeitet wird, und einen, in dem im Festlohn gearbeitet wird: Wo wird mehr geleistet?«

Bei Akkord viel mehr	43	11	22
Bei Akkord etwas mehr	30	19	15
Gleich	22	58	33
Bei Festlohn mehr	1	5	4
Unentschieden, weiß nicht	4	7	26
	100	100	100

Rest ist wohl nur deshalb mit dem jetzigen Lohnsystem zufrieden, weil es entweder höhere Verdienste verspricht oder sowieso in vieler Beziehung den Ansprüchen genügt, die sie an Festlohn stellen.<sup>180</sup>

<sup>179</sup> Im Anschluß an die Frage »Nach welcher Lohnform werden Sie bezahlt?«, wurde gefragt: »Würden Sie lieber nach einer anderen Lohnform bezahlt, und wenn ja, nach welcher?« Die große Masse der Antworten verteilte sich auf Zufriedenheit mit dem bestehenden System oder den Wunsch nach festerem oder festem Lohn.

<sup>180</sup> Erinnern wir daran, daß im Augenblick der Befragung in drei Betrieben, nämlich dem neueren Thomas-Stahlwerk (Werk E) und zweien der drei SM-Stahlwerke (Werk G und H), die Leistungsprämie seit mehr als einem Jahr blockiert war, die Löhne also nicht (Thomas-Stahlwerk E und SM-Stahlwerk G) oder kaum (SM-Stahlwerk H) schwankten.

Die Notwendigkeit von Lohnanreizen wird von den Arbeitern, so zeigte sich weiter oben<sup>181</sup>, überwiegend realistisch beurteilt, was allerdings die Wirkung anderer sekundärer Faktoren nicht ausschließt.

- In vier Betrieben erwarten mehr als 50 Prozent der Arbeiter bestimmt oder wahrscheinlich einen Rückgang der Leistung bei Einführung von Festlöhnen. Es handelt sich hierbei (in absteigender Reihenfolge des Anteils) um die Kontrollgruppe des Hammerwerkes, die teilmechanisierte Trio-Mittelblechstraße, eines der beiden älteren SM-Stahlwerke und eine der beiden Blockstraßen.

- In zwei Untersuchungsbetrieben sind zwischen 25 und 50 Prozent der Arbeiter von negativen Konsequenzen des Festlohnes für die Produktion überzeugt: die zweite Blockstraße und eines der beiden restlichen SM-Stahlwerke.

- In den fünf verbleibenden Untersuchungsbetrieben hätte die Einführung von Festlohn nach Meinung von nur 3 bis 20 Prozent der Befragten negative Konsequenzen für die Produktion: der Hochofen, die beiden Thomas-Stahlwerke, die kontinuierliche Breitbandstraße und das dritte SM-Stahlwerk.

Die Überzeugung, daß Lohnanreiz notwendig sei, um die jetzige Leistung zu halten, oder im Gegenteil die Ansicht, daß der Betrieb sehr wohl auf Leistungsentlohnung verzichten könnte – sie bestimmen in recht hohem Maße, wie man das eigene Lohnsystem beurteilt und welche Lohnform man für die beste hält.

Stark leistungsbezogene Lohnsysteme (reiner Akkord oder niedriger Grundlohn mit hohem Leistungslohnanteil) werden fast nur in solchen Betrieben als beste Lohnform betrachtet, in denen die Notwendigkeit von Lohnanreizen hoch eingeschätzt wird. Gänzlich oder überwiegend leistungsunabhängige Lohnformen (Festlohn mit allgemeiner Werksprämie oder reiner Festlohn) werden hingegen in Betrieben, in denen man von der Lohnform kaum Konsequenzen auf die Leistung erwartet, mit großer Mehrheit (72 Prozent) als beste Lösung betrachtet. Parallel hiermit gewinnt auch die Kritik am augenblicklichen Lohnsystem an Boden und schlägt sich in der Formulierung von Festlohnwünschen nieder.

Allerdings sind nicht allein die Betriebs- und Arbeitsverhältnisse für den Grad verantwortlich, in dem die Arbeiter Leistungsentlohnung als Voraussetzung hoher Leistung betrachten. Wenn bei der Beurteilung eines konkreten Lohnsystems der eigene Wunsch und die familiären Bedürfnisse nach stabilem Einkommen hinter der Einsicht in betrieb-

---

181 Vgl. C, insbesondere III. 3.

## Tabelle 24

### Notwendigkeit von Lohnanreiz und gewünschte Lohnform

Zahl der Betriebe:	Betriebe, deren Belegschaften die Notwendigkeit von Lohnanreiz beurteilen als <sup>182</sup>		
	hoch	mittel	gering
	4	2	5
	(136)	(66)	(192)
	0/0	0/0	0/0
<b>Beurteilung der eigenen Lohnform:</b>			
Mit Lohnsystem zufrieden	68	64	45
Wünscht anderes Lohnsystem			
mit Festlohntendenz	26	32	43
Anderes	6	4	12
	100	100	100
<b>Beste Lohnform für den eigenen Betrieb:</b>			
Reiner Akkord	25	8	—
Niedriger Grundlohn,			
hoher Akkord	11	9	3
Hoher Grundlohn,			
niedriger Akkord	28	28	22
Festlohn und allgemeine			
Werksprämie	21	26	43
Festlohn	13	21	29
Unentschieden, weiß nicht	2	8	3
	100	100	100

liche Notwendigkeiten zurückstehen, so setzt dies ein beachtliches Maß an Betriebsloyalität voraus. Dieser Aspekt der Beurteilung des Lohnsystems ist daher recht eng mit der Einstellung zum Betrieb auf der einen, den im Betrieb herrschenden Prinzipien und Ordnungsvorstellungen auf der anderen Seite verbunden. Nur so ist zu verstehen, warum in Betrieben gleicher Art sowohl die Notwendigkeit von Lohnanreizen stark verschieden beurteilt und auf die Frage nach dem für

<sup>182</sup> Einführung von Festlöhnen hätte einen Leistungsrückgang zur Folge nach Meinung von mehr als 50 Prozent (groß), 25-50 Prozent (mittel), weniger als 25 Prozent (gering). Unter »Betrieb« wird bei der Darstellung der empirischen Befunde, in Anlehnung an den Sprachgebrauch in der Stahlindustrie, stets eine größere Produktionsabteilung, wie ein SM-Stahlwerk oder ein Blechwalzwerk, verstanden, während Betrieb im wissenschaftlichen Sinne in dieser Terminologie als »Werk« bezeichnet wird.



den Betrieb besten Lohnsystem deutlich abweichende Antworten gegeben werden. Ist die Werksleitung selbst von der Wichtigkeit konsequenter, kontinuierlich wirkender Lohnanreize überzeugt, geht sie mit ihrer Leistungslohnpolitik bis an die von den technischen Bedingungen gezogene äußerste Grenze, so kann dies nicht ohne Konsequenz für die Einstellung der Arbeiter zur Lohnform sein und schlägt sich auch in der Beurteilung der Prämissen der Lohnformen nieder. Hat hingegen eine Belegschaft in den vergangenen Jahren erfahren, daß man »da oben« gar nicht mehr so sehr an den Leistungsanreiz glaubt, daß man mit sich handeln läßt, daß man bereit ist, für mehrere Monate, wo nicht Jahre, den Leistungslohn außer Kraft zu setzen, werden die Zweifel der Arbeiter an der Notwendigkeit des vom Lohnsystem ausgehenden Leistungsdruckes weit eher Gestalt gewinnen, damit aber dem Wunsch nach festem Einkommen Legitimität und innerbetriebliche Aktualität verschaffen.

Schon beim Vergleich der beiden modernen Grobblech-Tandemstraßen der Studie über Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform hatte sich dieser Zusammenhang deutlich gezeigt.<sup>183</sup> Er läßt sich nunmehr am Beispiel zweier SM-Stahlwerke noch weit deutlicher erfassen und in seinen Konsequenzen für die Einstellung zur Leistungsentlohnung analysieren.

Die SM-Stahlwerke in den Werken H und J weisen im wesentlichen gleiche technische Charakteristika auf,<sup>184</sup> unterscheiden sich jedoch stark in der herrschenden Politik und Praxis der Leistungsentlohnung. Werk J kann als Musterbeispiel für die Verwendung leistungsmaximierender Lohnanreize auch in hüttentechnischen Betrieben betrachtet werden. Die Produktionsprämie seines SM-Stahlwerkes ist ziemlich

---

183 An der einen der beiden in dieser Studie untersuchten modernen Grobblech-Tandemstraßen war die Leistungsprämie seit zwei Jahren blockiert. Hier erwarteten nur 26 Prozent der Arbeiter von der Einführung von Festlöhnen sicher oder wahrscheinlich eine Senkung der Leistung. An der anderen Straße, die im wesentlichen die gleichen technischen Charakteristika aufweist, an der jedoch seit der Beendigung der Anlaufperiode stets ein funktionierendes Leistungslohnssystem bestanden hatte, wurden hingegen die Konsequenzen von Festlohn für die Produktion sehr viel pessimistischer eingeschätzt (44 Prozent Leistung sinkt bestimmt, 14 Prozent Leistung sinkt wahrscheinlich). Vgl. Lutz / Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, deutscher Bericht, S. 229.

184 Beide Betriebe gehören kombinierten Stahl- und Walzwerken an. Im einen Falle besteht ein gemischtes, im anderen ein vorwiegend auf Qualitäts- und Edelstahl konzentriertes, stark differenziertes Produktionsprogramm. Die Leistungsfähigkeit der einzelnen Ofen, die allgemeine Auslegung des Betriebes sowie die Produktionsverhältnisse differieren nicht sehr stark, mit Ausnahme der Tatsache, daß im Werk H etwa 20 bis 25 Prozent des Einsatzes flüssig sind, während im Werk J nur fester Einsatz chargiert wird.

schwankungsempfindlich (4,4 Prozent). Außerdem wird sie nicht, wie sonst üblich, für die gesamte Stahlwerksbelegschaft gemeinsam, sondern jeweils für die einzelnen Öfen und die ihnen zugehörigen Gießgrubenbesatzungen getrennt ermittelt. Das Stahlwerk in Werk H hatte zwar bis 1956 ein recht schwankungsempfindliches Prämiensystem, das jedoch im Sommer dieses Jahres in Konsequenz technischer Verbesserungen, die eine erhebliche Leistungssteigerung bewirkten, de facto außer Kraft gesetzt wurde. In den darauffolgenden Jahren war entweder die Produktionsprämie regelrecht blockiert oder wurde in monatlichen Verhandlungen entsprechend der jeweiligen Leistungsentwicklung in einem zunehmend engeren Streuband variierend festgesetzt. Die tatsächlichen Schwankungen des Stundenverdienstes betrugen in den der Befragung vorausgehenden Jahren weniger als 0,5 Prozent, gegenüber durchschnittlich etwa 1,5 Prozent an den einzelnen Öfen des Stahlwerkes im Werk J.

Ganz offenbar im Zusammenhang mit diesen verschiedenen Erfahrungen wird im Werk J die Bedeutung von Lohnanreizen für die Betriebsleistung weit höher veranschlagt als im Werk H.

Entsprechend glaubt im Werk H die Mehrheit der Arbeiter, daß Festlohn für ihren Betrieb das beste Lohnsystem sei, während die Stahlwerker im Werk J überwiegend meinen, daß an leistungsbezogenen Lohnformen festgehalten werden müsse.

*Tabelle 25*

Frage: »Wie würde es sich, Ihrer Meinung nach, auf die Produktionsleistung auswirken, wenn in Ihrem Betrieb nicht Leistungslohn, sondern richtiger Festlohn gezahlt würde?« (2 SM-Stahlwerke)

	Erfahrungen mit blockiertem Leistungslohn	
	seit mehreren Jahren (Werk H) (41) %	keine (Werk J) (59) %
Leistung sinkt bestimmt oder wahrscheinlich	20	53
Leistung bleibt gleich oder steigt	71	38
Unentschieden, weiß nicht	9	9
	100	100

Frage: »Nehmen wir ein SM-Stahlwerk, in dem mit Produktionsprämie gearbeitet wird, und eines, in dem im Festlohn gearbeitet wird: Wo wird mehr geleistet?«

Bei Akkord mehr oder etwas mehr	37	68
Gleich oder bei Festlohn mehr	53	27
Unentschieden, weiß nicht	10	5
	100	100

*Tabelle 26*

Frage: »Hier sind eine Reihe von Lohnformen: Welches Entlohnungssystem hielten Sie für Ihren Betrieb am besten?« (2 SM-Stahlwerke)

	Erfahrungen mit blockiertem Leistungslohn	
	seit mehreren Jahren (Werk H) (41) %	keine (Werk J) (59) %
Reiner Akkord	–	22
Niedriger Grundlohn, hoher Akkord	7	7
Hoher Grundlohn, niedriger Akkord	25	37
Festlohn und allgemeine Werksprämie	57	24
Festlohn	7	7
Unentschieden, weiß nicht	4	3
	100	100

Wie sehr das Bild des Leistungslohnes im Werk J von ideologischen Faktoren bestimmt wird, die von der konsequenten Leistungslohnpolitik des Werkes gestützt werden und sich nicht wie im Werk H während der letzten Jahre an konkreten Erfahrungen demaskierten, wird deutlich, wenn wir die Aussagen der Masse der Belegschaft mit den qualifiziertesten ihrer Kollegen vergleichen, die aufgrund ihrer Schlüsselpositionen im Arbeitsprozeß besonders berufen sind, über die Notwendigkeit von Lohnanreizen zu urteilen, und die sich ihres hohen Status wegen am ehesten von der im Betrieb herrschenden Leistungslohnkonzeption freimachen konnten: Je qualifizierter ein Arbeiter ist, je länger er in seinem jetzigen Betrieb arbeitet, desto geringer wird seine Bereitschaft, die Axiome der Leistungslohnpolitik des Betriebes zu akzeptieren. Die ersten Schmelzer und Chargierkranführer im Werk J beurtei-

len die leistungspolitische Notwendigkeit von Lohnanreizen ebenso gering wie ihre Kollegen im Werk H; wie die Masse der Stahlwerker in diesem Betrieb, der seit über drei Jahren praktisch Festlohn hat, halten sie leistungsbezogene Entlohnung für weitgehend überflüssig und lehnen sie deshalb ab, da sie nur dem Betrieb, nicht aber dem Arbeiter Vorteile bringe. In der Leistungslohnideologie befangen sind in erster Linie die ihnen unterstellten Arbeiter mit geringer Qualifikation und kürzerer Werkszugehörigkeit.

*Tabelle 27*

Notwendigkeit von Lohnanreizen und beste Lohnform  
(2 SM-Stahlwerke)

	Werk J		Werk H
	1. Schmelzer u. Chargier- kranführer (13) ‰	Rest der Besatzung (46) ‰	Alle Arbeiter (41) ‰
<hr/>			
Konsequenz der Einführung von Festlöhnen:			
Leistung sinkt bestimmt oder wahrscheinlich	15	64	20
Leistung bleibt gleich oder steigt	77	27	71
Unentschieden, weiß nicht	8	9	9
	100	100	100
Beste Lohnform:			
Reiner Akkord	15	24	—
Niedriger Grundlohn, hoher Akkord	—	9	7
Hoher Grundlohn, niedriger Akkord	23	41	25
Festlohn und allgemeine Werksprämie	54	15	57
Festlohn	8	7	7
Unentschieden, weiß nicht	—	4	4
	100	100	100

Es sei an dieser Stelle nur daran erinnert, daß sich ein entsprechendes Bild anläßlich der Untersuchung über Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform beim Vergleich der Arbeiter an den Straßen und in der Adjustage des Werkes B ergeben hatte. Auch die Adjustagearbeiter, die im Schnitt wesentlich weniger qualifiziert sind als die Ofenleute, Wal-

zer und Steuerleute, die gewiß kaum Einfluß auf die Produktion haben und deren Prämie seit vielen Jahren an den Leistungsverdienst der Straßen angeschlossen war, veranschlagten die Notwendigkeit von Lohnanreizen für die betriebliche Leistung spürbar höher als ihre Kollegen an den Straßen und waren – wahrscheinlich wohl infolgedessen – auch eher bereit, leistungsbezogene Löhne zu akzeptieren.<sup>185</sup>

Endlich ist noch zu vermerken, daß natürlich die Notwendigkeit von Lohnanreizen im allgemeinen in den Betrieben am größten ist, in denen die Arbeitssituation auch den Arbeitern die Akzeptierung des Leistungslohnes erleichtert, da sie ihnen nämlich die Möglichkeit gibt, in gewissen Grenzen ihren Lohn selbst zu bestimmen. So wird in denjenigen Betrieben, in denen eine Mehrheit der Befragten überzeugt ist, daß die Leistung bei Einführung von Festlöhnen zurückginge, der Prämienverdienst überwiegend als eine durch größere oder geringere eigene Leistungsintensität beeinflussbare Größe betrachtet. Auch sind die Arbeiter in diesen Betrieben eher davon überzeugt, daß sich größere Arbeitsintensität in einem Monat in der Höhe des Leistungsverdienstes auswirke.

#### b) Die lohnpolitische Opportunität von Leistungsentlohnung

Für die Mehrzahl der Arbeiter ist Leistungslohn gleichbedeutend mit höherem oder in Zukunft sicherer steigendem Verdienst:

*Tabelle 28*

Frage: »Wann sind die Aussichten, daß die Arbeiter mit der Zeit auf einen höheren Lohn kommen, größer: Wenn man im richtigen Festlohn arbeitet oder bei Leistungslohn?« (Alle Befragten)

---

Bei Festlohn	26 %
Gleich	6 %
Bei Akkord / Prämie	58 %
Unentschieden, weiß nicht	10 %
	100 %

---

185 Bei Einführung von Festlöhnen würde die Leistung gleichbleiben oder steigen nach Meinung von 64 Prozent der Straßenarbeiter und 44 Prozent der Adjustearbeiter; letztere sind zu 22 Prozent für einen variablen, leistungsbezogenen Lohn gegenüber nur 8 Prozent an den Straßen. Diese Differenzen ließen sich nur durch die weitere Verbreitung der Leistungslohnideologie bei den weniger qualifizierten Adjustearbeiter erklären. »Die Arbeiter können«, so schrieben wir damals,

Verständlicherweise sind die Verdienstchancen und die Aussichten der langfristigen Verdienstentwicklung, die das eine oder andere Lohnsystem bieten, von größter Bedeutung für die Akzeptierung des Leistungslohnes oder die Intensität des Wunsches nach Festlohn.

Mehr noch als von der Einsicht in die betriebliche Notwendigkeit von Lohnanreizen hängt die Einstellung der Arbeiter zur Lohnform von ihren lohnpolitischen Erwartungen ab. Die beiden Gruppen derer, die lieber Festlohn möchten, und derer, die mit der eigenen Lohnform zufrieden sind, differenzieren sich in der Beurteilung der lohnpolitischen Opportunität der Lohnformen mindestens ebenso stark, wenn nicht noch stärker als in der Einschätzung ihrer leistungspolitischen Notwendigkeit.<sup>186</sup>

Tabelle 29

Frage: »Wann sind die Aussichten, daß die Arbeiter mit der Zeit auf einen höheren Lohn kommen, größer: Wenn man im richtigen Festlohn arbeitet oder bei Leistungslohn?«

	Beurteilung der eigenen Lohnform		
	Zufrieden mit der eigenen Lohnform (218) %	Möchte lieber Festlohn (149) %	Anderes (27) %
Bei Festlohn	11	51	15
Gleich	5	7	7
Bei Akkord / Prämie	75	34	56
Unentschieden	5	5	—
Weiß nicht	4	3	22
	100	100	100

Von den rund 100 Befragten, die glauben, bei richtigem Festlohn kämen die Arbeiter im Laufe der Zeit mit größerer Sicherheit auf einen höheren Lohn, ist nur ein Viertel mit der jetzigen Lohnform zufrieden,

»einer Ideologie um so erfolgreicher Widerstand leisten, als sie sich der Bedeutung ihrer Funktion bewußt und in der Lage sind, Vorurteilen des Managements konkrete Beweise des Gegenteils entgegenzusetzen« (Lutz / Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, deutscher Bericht, S. 240).

- <sup>186</sup> Daß bei Einführung von Festlohn die Leistung sinken würde, glauben 44 Prozent der einen und 17 Prozent der anderen; daß in einem Betrieb bei Leistungslohn mehr geleistet würde als bei Festlohn, glauben 73 Prozent der einen und 30 Prozent der anderen.

während fast drei Viertel ein anderes Lohnsystem fordern, das sich stärker dem Festlohnprinzip annähert oder dieses verwirklicht. Der gleiche Wunsch wird nur von gut 20 Prozent derer geäußert, die im Gegenteil die lohnpolitischen Chancen des Festlohnes geringer veranschlagen als die des Leistungslohnes.

Wenn wir sagen, daß der Wunsch nach Festlohn oder die Akzeptierung von Leistungslohn mehr noch davon abhängt, wie man die lohnpolitische Opportunität des letzteren, als davon, wie man seine leistungspolitische Notwendigkeit beurteilt, so bedeutet dies nicht zwangsläufig, daß zwischen beiden Einschätzungen und ihren Konsequenzen für die Einstellung zur Lohnform eine Konkurrenz bestünde. In den meisten Betrieben, in denen die Bedeutung des Lohnanreizes für das Leistungsniveau hoch veranschlagt wird, sind die Befragten auch überwiegend davon überzeugt, mit Leistungslohn auf einen höheren Verdienst zu kommen als mit Festlohn. In diesen Betrieben sind leistungspolitische Notwendigkeit und lohnpolitische Opportunität von Lohnanreizen nur zwei Aspekte ein und derselben Sache.

Dies zeigt sich sehr deutlich, wenn man die einzelnen Betriebe miteinander vergleicht. Wiederum zeigen sich starke, ausgeprägte Unterschiede zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen, Unterschiede, die wohl ebensosehr mit den besonderen arbeitstechnischen Verhältnissen wie mit den geltenden Lohnsystemen und ihren Auswirkungen zusammenhängen.

1. In fünf Betrieben sind jeweils mehr als zwei Drittel der Befragten überzeugt, daß die Arbeiter bei Leistungsentlohnung die größeren Aussichten hätten, mit der Zeit auf einen höheren Lohn zu kommen: Hierzu gehören die beiden Betriebe, die regelrechte Akkorde haben (die Kontrollgruppe des Hammerwerks sowie die teilmechanisierte Trioblechstraße), ferner die neuere der beiden Blockstraßen sowie die SM-Stahlwerke in den Werken G und J. In vier dieser Betriebe glaubt mehr als die Hälfte der Befragten, bei Festlohn würde die Leistung bestimmt oder wahrscheinlich sinken (53 Prozent im Durchschnitt aller fünf Betriebe).

2. In vier Betrieben bewerten ein bis zwei Drittel der Befragten die lohnpolitische Opportunität des Leistungslohnes höher als die des Festlohnes (Thomas-Stahlwerk und Konti-Straße im Werk E, das dritte SM-Stahlwerk und die ältere Blockstraße). In einem dieser Betriebe erwartet rund ein Drittel, in den anderen jeweils nur ein Fünftel der Befragten bestimmt oder wahrscheinlich einen Leistungsrückgang bei Beseitigung des Lohnanreizes (22 Prozent im Durchschnitt der vier Betriebe).

3. Endlich setzen sich die beiden Schmelzbetriebe des Werkes D scharf und deutlich von allen anderen untersuchten Betrieben ab; hier glauben über 50 Prozent, daß der Arbeiter mit Festlohn besser fahre, und nur ein gutes Viertel, daß der Leistungslohn größere lohnpolitische Chancen biete. Die Arbeiter dieser beiden Betriebe sind auch am stärksten davon überzeugt, daß der Lohnanreiz keine Bedeutung für die Betriebsleitung habe (nur 6 Prozent würden ohne ihn einen Leistungsrückgang erwarten).

Verweilen wir zunächst etwas bei der (stärksten) Gruppe derer, die sich vom Leistungslohn sehr viel mehr versprechen als vom Festlohn.

### *Hohe Einschätzung der lohnpolitischen Opportunität von Leistungsöhnen*

Die eindeutigen Mehrheitsentscheidungen in diesen fünf Betrieben sind offenbar das Ergebnis drei verschiedener Erfahrungen bzw. Überzeugungen.

1. *In den beiden Akkordbetrieben* versteht die Mehrzahl der Befragten unter Festlohn nicht so sehr einen garantierten, nicht mehr in Abhängigkeit von der Leistung schwankenden Verdienst in der Höhe ihrer jetzigen effektiven Stundenlöhne, als vielmehr den (vielleicht eben durch eine persönliche Leistungszulage oder eine allgemeine Werksprämie erhöhten) Tariflohn des Zeitlohnarbeiters.

Für diese Arbeiter ist also die Wahl zwischen Leistungslohn und Festlohn identisch mit der Entscheidung für einen höheren Verdienst, der fast immer auch das Ergebnis schwererer und intensiverer Arbeit ist, und einen niedrigeren Verdienst, der es dann eben auch gestattet, »ruhiger« zu arbeiten. Diese Alternative stellt sich am schärfsten bei den Hammerwerkern. Der entscheidende Vorteil des Leistungslohnes ist für sie der höhere Verdienst, der entscheidende Vorteil des Festlohnes, »daß man sich mehr schonen« könnte, »sich nicht so verausgaben braucht«, »weniger schwitzen muß« und »seine Arbeit in einem normalen Tempo verrichten kann«.

Diese Vorstellung vom Leistungslohn als einer Gelegenheit, durch Mehrarbeit mehr zu verdienen, aber auch des Zwangs, zur Sicherung des jetzigen Einkommensniveaus stets mit größter Anspannung zu arbeiten, findet sich auch noch bei einer starken Gruppe von Blechwalzern, tritt jedoch schon in der Blockstraße deutlich in den Hintergrund und ist in den Schmelzbetrieben vollends verblaßt.

2. Gleichsetzung von Leistungslohn und höherem Verdienst findet sich weiterhin – aber ohne Bezug auf die eigene Arbeitssituation – bei einer Minderheit von Arbeitern in einigen Betrieben, deren *Bild vom Lei-*



Tabelle 30

## Vor- und Nachteile des Leistungslohnes

(Betriebe mit hoher Einschätzung der lohnpolitischen Opportunität des Leistungslohnes)

Werk:	Hammer- werk  H (21) %	Trio- Mittel- Blechstr.  J (29) %	Block- straße  D (27) %	SM- Stahlwerke  J (59) %	G (40) %
Vorteil: Mehr Geld	71	77	86	59	45
Nachteil:					
Schwerere Arbeit	62	47	29	20	19

*stungslohn eindeutig ideologisch* geprägt ist. Dies zeigt sich am deutlichsten im Stahlwerk des Werkes J, in dem ja auch die leistungspolitische Notwendigkeit von Lohnanreizen in einer durch die arbeitstechnischen Bedingungen nicht erklärbaren Weise hoch veranschlagt wird. Wie bei den entsprechenden Fragen unterscheiden sich auch nunmehr die qualifiziertesten Arbeiter, diejenigen Angehörigen der Belegschaft, die eine Schlüsselstellung im Produktionsprozeß innehaben, nämlich die ersten Schmelzer und Chargierkranführer, eindeutig durch ihre offenbar realistischeren, den Überzeugungen der Stahlwerker anderer Werke parallelen Antworten vom Rest der Besatzung.

Tabelle 31

Frage: »Wann sind die Aussichten, daß die Arbeiter mit der Zeit auf einen höheren Lohn kommen, größer: Wenn man im richtigen Festlohn arbeitet oder bei Leistungslohn?« (SM-Stahlwerk, Werk J).

	1. Schmelzer und Chargierkranführer (13) %	Rest der Besatzung (46) %
Festlohn	46	15
Gleich	—	4
Akkord / Prämie	54	77
Unentschieden, weiß nicht	—	4
	100	100

Die Minderheit von Arbeitern an Schlüsselarbeitsplätzen ist weitaus skeptischer gegenüber dem Leistungslohn als die große Masse der ihnen nachgeordneten Stahlwerker. Unter den 13 Arbeitern (22 Prozent aller Befragten), die glauben, daß die Arbeiter bei Festlohn größere lohnpolitische Chancen hätten, befinden sich sechs erste Schmelzer und Chargierkranführer, die nur mit 17 Prozent an denen beteiligt sind, die sich vom Leistungslohn mehr erwarten.

3. Der letzte Grund für die größeren lohnpolitischen Erwartungen, die man gegenüber einem leistungsbezogenen Lohn hegt, liegt in dessen Funktion als *Mittel der Ertrags- und Produktivitätsbeteiligung*. Er läßt sich am deutlichsten an der Blockstraße des Werkes D erfassen.

In diesem Betrieb ist mehr als die Hälfte der Befragten der Meinung, Leistungslohn bringe höheren Verdienst, ohne daß hierfür wirklich schwerere Arbeit zu leisten wäre (oder, genauer gesagt, ohne daß die hierfür vielleicht zu erbringende Mehrleistung wirklich ins Gewicht fiele und als Nachteil betrachtet werden könne). Für die Mehrheit der Blockwalzer ist der Leistungslohn in erster Linie ein Instrument, mit dessen Hilfe sie an den gesteigerten Erträgen des Betriebes teilhaben können. Während etwa bei den Hammerwerkern die Entscheidung für oder gegen den Leistungslohn aus einem Abwägen zwischen den beiden relativen Nachteilen des schnelleren Verschleißes der Arbeitskraft oder der Minderung des Einkommens entspringt, stehen bei vielen Arbeitern an der Blockstraße wirtschafts- und konjunkturpolitische Überlegungen an erster Stelle. Daß Festlohn nicht unbedingt geringeren Verdienst bedeuten muß, wissen sie sehr wohl. In den Jahren vor der Untersuchung war ihre Prämie, da sich aufgrund technisch-organisatorischer Verbesserungen ihre bisherigen Berechnungsgrundlagen als revisionsbedürftig erwiesen hatten, während längerer Zeit auf dem zuletzt erreichten Vierteljahresdurchschnitt blockiert worden; erst ein Jahr vor der Befragung machte ein neues Prämiensystem ihren Lohn wieder von der Leistung abhängig. Mit einigen vorübergehenden Ausschlägen nach unten – die allerdings das Niveau der vorher blockierten Leistungsverdienste nicht wesentlich unterschritten – hatte der Leistungsverdienst seither eine deutlich steigende Tendenz. Wichtigster Vorteil des Festlohnes ist denn auch bei den Blockwalzern nicht wie bei den Hammerwerkern die Möglichkeit ruhigeren Arbeitens, sondern die Chance, den jetzigen Verdienst auch dann zu halten, wenn die Produktion zurückgeht. Der Leistungslohn war »in den letzten Jahren ein Vorteil, ist aber schlecht, wenn mal ein Tiefstand kommt«. Die Gefahr eines Tiefstandes wird jedoch nicht als akut betrachtet; die Mehrheit der Arbeiter hat offenbar optimistische Wirtschaftserwartungen, rechnet

mit einer steigenden Produktion und fürchtet, dann bei Festlohn ins Hintertreffen zu geraten. »Der Betrieb kann so hochgezüchtet werden, daß der Unternehmer seinen Gewinn hat und der Arbeiter nichts davon hat.«

*Mittlere und geringe Einschätzung der lohnpolitischen Opportunität von Leistungslöhnen*

Von den fünf Untersuchungsbetrieben, in denen mehr als zwei Drittel der Arbeiter – in Resignation gegenüber dem »Schicksal der Akkordarbeit«, unter dem Einfluß der dort immer noch mächtigen Leistungslohnideologie oder angesichts der Wirksamkeit der Leistungsentlohnung als Instrument der Ertragsbeteiligung – glauben, daß leistungs-

*Tabelle 32*

Lohnpolitische Opportunität von Leistungsentlohnung und gewünschte Lohnform<sup>187</sup>

Zahl der Betriebe:	Betriebe, deren Belegschaften die Rolle v. Leistungsentlohnung f. Verdienststeigerungen veranschlagen:		
	groß 5 (176) %	mittel 4 (147) %	gering 2 (71) %
<b>Beurteilung der eigenen Lohnform:</b>			
Ist mit Lohnsystem zufrieden	67	57	21
Wünscht anderes Lohnsystem mit Festlohntendenz	27	33	75
	100	100	100
<b>Beste Lohnform für den eigenen Betrieb:</b>			
Reiner Akkord	20	2	–
Niedriger Grundlohn, hoher Akkord	11	5	–
Hoher Grundlohn, niedriger Akkord	29	25	18
Festlohn und allgemeine Werksprämie	23	49	20
Festlohn	14	14	61
Unentschieden, weiß nicht	3	5	1
	100	100	100

<sup>187</sup> Bei Leistungsentlohnung könnten die Arbeiter mit der Zeit auf einen höheren Lohn kommen als bei Festlohn nach Ansicht von mehr als 67 Prozent (groß), 33 bis 67 Prozent (mittel), weniger als 33 Prozent (gering).

bezogene Entlohnung gegenwärtig oder in der Zukunft größere Verdienstchancen biete, unterscheiden sich die restlichen sechs Untersuchungsbetriebe scharf und eindeutig durch ihre Ablehnung der Leistungsentlohnung im eigentlichen Sinn. Daß auch zwischen den vier Betrieben mit »mittlerer« Einschätzung der lohnpolitischen Opportunität von Leistungslohnen und den beiden Schmelzbetrieben des Werkes D, deren Belegschaften in akuter Opposition zum Leistungslohn stehen, starke und signifikante Unterschiede bestehen, sei an dieser Stelle nur festgehalten; die Gründe hierfür sind erst im nächsten Abschnitt zu analysieren.

Nur in den schon besprochenen fünf Betrieben (hohe Opportunität) werden stark leistungsbezogene Lohnformen von mehr als von einzelnen Befragten als beste Lohnform betrachtet; nur hier konzentriert sich die Mehrheit der Antworten auf jegliche Form leistungsbezogener Entlohnung (reiner Akkord und Kombination von Grundlohn und Prämie).

In den restlichen Betriebsabteilungen hält die Mehrheit der Arbeiter Festlohn für das beste Lohnsystem – wobei die Fragestellung (»Welches Entlohnungssystem hielten Sie für Ihren Betrieb am besten?«) sicherte, daß nicht einfach ein Lohnwunsch geäußert, sondern dessen Realisierbarkeit an den betrieblichen Verhältnissen geprüft wurde. In der Mehrzahl dieser Betriebe soll allerdings der Festlohn nach Meinung von rund der Hälfte der Befragten kein blanker Zeitlohn (wenn auch in der jetzigen Höhe des effektiven Stundenverdienstes) sein; vielmehr sollte eine allgemeine Werksprämie dafür sorgen, daß Verbesserungen in der Ertragslage des Betriebes und daß eine Steigerung der betrieblichen Leistung wenigstens zum Teil sich im Lohn der Belegschaft niederschlagen.

Die bisherigen Erfahrungen mit dem Leistungslohn (genauer gesagt, die Tatsache, daß bei technischen Verbesserungen der Leistungsverdienst gestiegen ist oder nicht) spielen eine große Rolle dafür, ob die Belegschaft im einen Betrieb leistungsbezogene Lohnformen oder im anderen Betrieb Festlohn mit allgemeiner Werksprämie für besser hielte.

Wie wichtig die bisherigen Erfahrungen für die Einstellung zur Lohnform sind, wie sehr die Erwartungen, die an Leistungsentlohnung oder Festlohn mit beziehungsweise ohne Werksprämie geknüpft werden, einer realistischen Beurteilung der Situation der Entwicklung in den vergangenen Jahren entsprechen, läßt sich am besten messen am Vergleich der beiden Blockstraßen, an denen ungefähr gleichartige arbeits-technische Bedingungen angenommen werden dürfen, die Entwicklung

Tabelle 33

Frage: »In den letzten Jahren wurden doch eine Reihe technischer Verbesserungen in Ihrem Betrieb eingeführt. Ist dadurch auch Ihr Prämienverdienst/Akkordverdienst gestiegen, oder war das nicht der Fall?«

Zahl der Betriebe:	Betriebe, deren Belegschaften die Rolle v. Leistungsentlohnung f. Verdienststeigerungen veranschlagen:		
	groß 5 (176) %	mittel 4 (147) %	gering 2 (71) %
Gestiegen	30	11	18
Kaum gestiegen	5	3	4
Nicht gestiegen	51	68	43
Weiß nicht	2	3	8
Keine Verbesserungen	12	15	27
	100	100	100

der Leistungsentlohnung jedoch verschieden verlief und diese insbesondere in verschiedenem Maße als Mittel der Ertragsbeteiligung fungierte.

Von allen Untersuchungsbetrieben weist die Blockstraße des Werkes D die größte »Leistungslohnfreudigkeit« auf. Nirgendwo anders wünscht eine so geringe Minderheit anstelle der jetzigen eine Lohnform, die weniger, wenn überhaupt leistungsabhängig ist. Nicht einmal in den eigentlichen Akkordbetrieben hält eine nur annähernd ähnlich große Gruppe von Befragten stark leistungsbezogene Lohnformen (reiner Akkord oder niedriger Grundlohn mit hohem Leistungslohnanteil) für die besten. Mit Ausnahme der Kontrollgruppe des Hammerwerkes wird nirgendwo die Rolle des Leistungslohnes als Voraussetzung oder Mittel zur Lohnsteigerung ähnlich hoch veranschlagt. Die Blockstraße des Werkes G hingegen entspricht unter allen diesen Aspekten im wesentlichen dem Durchschnitt aller untersuchten Betriebsabteilungen.

Warum sich diese beiden, technisch durchaus vergleichbaren Betriebsabteilungen so scharf voneinander unterscheiden, wird sehr deutlich, wenn man die bisherigen Erfahrungen der Besatzungen der einen und der anderen Straße mit dem Leistungslohn betrachtet. Im Werk D sagen – durchaus in Einklang mit den Tatsachen – doppelt soviel

Tabelle 34

## Die Einstellung zur Lohnform und ihre Gründe (2 Blockstraßen)

	Werk D (27) %	Werk G (26) %
<b>Gewünschte Lohnform:</b>		
mit Lohnsystem zufrieden	70	58
wünscht andere Lohnform mit Festlohtendenz	15	38
<b>Beste Lohnform für den Betrieb:</b>		
reiner Akkord	41	12
niedriger Grundlohn mit hoher Prämie	19	8
hoher Grundlohn mit niedriger Prämie	22	27
Festlohn und allgemeine Werksprämie	4	23
Festlohn	15	23
<b>Aussichten für höheren Lohn größer bei:</b>		
Festlohn	15	27
Leistungslohn	81	50
<b>Lohn in der Vergangenheit durch technische Verbesserungen:</b>		
gestiegen oder kaum gestiegen	55	27
nicht gestiegen	41	65
keine Verbesserungen	4	4
<b>Bei Anstieg der Prämie würde eingegriffen:</b>		
bei Steigerungen von mehr als 20 Pfg.	22	30
niemals	30	4

Blockwalzer und Steuerleute, daß in den vergangenen Jahren technische Verbesserungen ihren Lohn gesteigert hätten, wie im Werk G. Die dortige Skepsis ist vor allem durch die konkrete Handhabung der Leistungsentlohnung in ihren Betrieben zu erklären. Die Mehrzahl derer, die überhaupt eine konkrete Antwort auf diese Frage (»Um wieviel, glauben Sie, könnte die Prämie ansteigen, ohne daß eingegriffen würde?«) geben, glaubt im Werk G, daß man ihren Leistungslohn höchstens um 10 oder 20 Pfennige ansteigen ließe. Nur 8 Prozent sind der Ansicht, daß der Betrieb erst bei mehr als 30 Pfennig Anstieg die Prämie blockieren oder manipulieren beziehungsweise überhaupt nicht intervenieren würde. An der Blockstraße in Werk D hingegen wird nicht nur die »Auffanggrenze«, die es natürlich auch dort gibt, spürbar höher angegeben; vor allem ist eine starke Gruppe von Arbeitern (rund 50 Prozent derer, die eine auswertbare Antwort auf diese Frage geben)

überzeugt, der Betrieb würde auch bei einer starken Erhöhung der Prämie – ob diese dauernd oder nur vorübergehend sein dürfte, wurde nicht ermittelt – nichts unternehmen.

Die Arbeiter der Blockstraße in Werk G haben nicht nur in der Vergangenheit weit weniger als ihre Kollegen in Werk D die Erfahrung gemacht, daß technische Verbesserungen den Lohn ansteigen lassen; angesichts der Praxis des Leistungslohnes sind sie darüber hinaus der Meinung, das Werk würde auch bei zukünftigen Produktivitätserhöhungen oder Leistungssteigerungen durch Blockierung der Prämie, Veränderung der Berechnungsformel oder Manipulation der Leistungs- oder Verdienstermittlung verhindern, daß sich ihr Lohn hierdurch spürbar erhöhe. Unter diesen Umständen aber brächte ihnen leistungsbezogene Entlohnung höchstens eine gewisse Unsicherheit des Verdienstes. Regelrechter Festlohn oder wenigstens ein hoher Grundlohn mit nur einem kleinen leistungsbezogenen Lohnanteil kommt damit ihren Interessen weit mehr entgegen; letztere Formel entspricht ja auch im wesentlichen dem derzeitigen Zustand.

In allen diesen Betrieben, in denen die Chancen der Verdienststeigerung durch Leistungsentlohnung nicht besonders hoch veranschlagt werden, findet sich nun allerdings ein stark variierendes Maß der Zufriedenheit mit dem jetzigen Lohnsystem. Meist wünscht nur rund ein Drittel wirklich eine andere, ganz oder überwiegend dem Festlohnprinzip gehorchende Lohnform, während mehr als die Hälfte die derzeitige Lohnform (und ihre Handhabung) im großen und ganzen akzeptiert. Nur in den beiden Schmelzbetrieben des Werkes D herrscht eine akute Unzufriedenheit mit der Lohnform (hier möchten 75 Prozent eine andere Lohnform mit Festlohtendenz), die vor allem Konsequenz der sehr starken Verdienstschwankungen zu sein scheint, mit denen die Arbeiter dieser beiden Betriebe (wie auch der meisten anderen Abteilungen des Werkes) zu rechnen haben.

### c) Verdienstunsicherheit und Lohnstabilität

Unter sonst gleichen Bedingungen, also bei gleicher Einschätzung der leistungspolitischen Notwendigkeit und der lohnpolitischen Opportunität von Leistungsentlohnung, hängt die Einstellung der Arbeiter zu dieser Lohnform von dem Maß an Verdienstunsicherheit ab, das mit den geltenden Lohnsystemen und ihrer Handhabung verbunden ist. Je größer die Lohnschwankungen von einem Monat zum anderen im Regelfalle sind, desto mehr wandelt sich Bejahung oder resignierte Ak-

zeptierung des Lohnsystems zu akuter Ablehnung und Unzufriedenheit.

Dies zeigt sich am deutlichsten beim Vergleich zwischen den beiden Thomas-Stahlwerken, von denen das eine (Werk D) ein recht schwankungsempfindliches Leistungslohnsystem mit starken effektiven Verdienstvariationen hat, während im anderen (Werk E) die Leistungsprämie zum Untersuchungszeitpunkt infolge einer größeren Kapazitätssteigerung durch technische Verbesserungen seit längerer Zeit blockiert war.

*Tabelle 35*

Frage: »Würden Sie lieber nach einer anderen Lohnform bezahlt?«  
(Thomas-Stahlwerke)

	Werk D Starke Lohn- schwankungen, hoher Anreiz (40) %	Werk E Keine Lohn- schwankungen kein Anreiz (53) %
Ja, ohne sonstige Angaben	–	2
Ja, mit Festlohtendenz	80	30
Ja, mit Tendenz zu größerer Leistungsabhängigkeit des Lohnes	5	8
Nein	15	60
Weiß nicht	–	–
	100	100

Die Thomas-Stahlwerker in Werk E sehen keine Notwendigkeit, größere Kritik an ihrem Lohnsystem zu üben. Allenfalls befürchten sie, daß im Laufe der Zeit die Produktion weiter zunimmt, ihr Lohn also bei größerer Leistungsabhängigkeit gleichfalls steigen könnte, bei der derzeitigen blockierten Prämie jedoch unverändert bleibt.

Ebenso ist auch in den meisten anderen Betrieben mit blockierter Leistungsentlohnung das Interesse an der Lohnform recht gering. Sie wirft keine akuten Probleme auf. Der Verdienst ist von Monat zu Monat der gleiche, und im übrigen – so sagen viele Arbeiter – sei ja der Betriebsrat dafür da, zu sorgen, daß der Lohn immer wieder nachgezogen wird, wenn sich die betriebliche Leistung gesteigert hat.

Im Werk D hingegen besteht ein akuter Widerstand gegen das der-



zeitige Lohnsystem: »Unregelmäßiger Verdienst«, »bei Prämien weiß man nie, wie sie sind«, »Schwankungen des Lohnes zu groß«, »wenn Produktion fällt, kriegen wir weniger«, »kann nicht voraussagen, was ich verdiene«, »Störungen verringern Verdienst, können nichts dafür«, »wenn die sagen, 80 Pfennige ist die Prämie, dann müssen wir es glauben, und wenn sie runtergeht durch weniger Produktion, sind wir die Dummen«, »Akkord hat nur Vorteile für den Betrieb, nicht für den Arbeiter« – dies alles sind typische Äußerungen für das Bild, das sich die Arbeiter im Werk D unter dem Eindruck ihrer Erfahrungen in den vergangenen Jahren vom Leistungslohn gemacht haben.

Nun ist das hohe Maß an Verdienstunsicherheit in den beiden Schmelzbetrieben des Werkes D nicht nur Konsequenz der dortigen Betriebsprämien (deren Schwankungsempfindlichkeit allerdings verhältnismäßig hoch ist), sondern ergibt sich überwiegend aus einer Besonderheit des allgemeinen Lohnsystems: In den meisten Betrieben dieses Werkes (nicht aber in den Walzwerken – was wohl zum Teil die starken Differenzen erklärt, die sich in der Einstellung zur Leistungsentlohnung zwischen den Schmelzbetrieben und der Blockstraße zeigen) besteht der reine Stundenverdienst aus einem Grundlohn (etwa 60 Prozent), einer betrieblichen Produktionsprämie (etwa 20 Prozent) und einer allgemeinen Werksprämie (gleichfalls etwa 20 Prozent), die monatlich in Prozenten der betrieblichen Produktionsprämie errechnet wird, an sich stark schwankungsempfindlich ist und darüber hinaus die Schwankungen der Betriebsprämie durch ihren Multiplikatoreffekt ungefähr verdoppelt. Die effektiven Stundenverdienstschwankungen betrugen im Jahr vor der Untersuchung am Hochofen unter Vernachlässigung der Werksprämie 0,2 und mit Einrechnung der Werksprämie 3,0 Prozent (bei einer Schwankungsempfindlichkeit der Betriebsprämie von 2,0 Prozent), im Thomas-Stahlwerk 0,7 und 2,9 Prozent (bei einer Schwankungsempfindlichkeit der Betriebsprämie von 4,0 Prozent) und im SM-Stahlwerk 0,7 und 3,7 Prozent (bei einer Schwankungsempfindlichkeit der Betriebsprämie von 2,1 Prozent). Ähnlich hohe Verdienstschwankungen waren im gesamten Bereich der Untersuchungswerke nur mehr bei den kleinen Akkordgruppen des Hammerwerkes festzustellen.

So erklärt sich auch, daß der Wunsch nach der Formel: Festlohn + allgemeine Werksprämie, der in den Betrieben mit mittlerer Einschätzung der lohnpolitischen Opportunität des Leistungslohnens dominiert und etwa in den beiden Untersuchungsbetrieben des Werkes E von 33 Prozent der Befragten geäußert wird, im Werk D kaum auftritt und daß nur hier eine Mehrheit (60 Prozent gegenüber nur knapp 20 Prozent

im Durchschnitt aller anderen Betriebe) reinem Festlohn eindeutig den Vorzug gibt. Solange die Kombination von Festlohn und allgemeiner Werksprämie verspricht, gleichzeitig den Verdienst zu stabilisieren und die Arbeiter an der Ertragslage ihres Betriebes oder Unternehmens zu beteiligen, erscheint er ihnen als vernünftigste und ihren Interessen am angemessenste Lohnform. Dort jedoch, wo man die Erfahrung machen mußte, daß eine allgemeine Werksprämie die Verdienstunsicherheit noch verstärken kann, daß sie darüber hinaus (wie es im Werk D der Fall war) die Konjunktorempfindlichkeit des Lohnes noch erhöht, bleibt als einzige Alternative zum derzeitigen Lohnsystem nur der reine Festlohn. Das Bedürfnis nach Einkommenssicherheit überlagert dann den Anspruch, den man auf Beteiligung am Betriebsertrag zu haben glaubt; man ist dann vielleicht sogar bereit, das Risiko einer Intensivierung der Arbeitsleistung ohne höheren Verdienst in Kauf zu nehmen.<sup>188</sup> Im übrigen sind wohl nicht wenige dieser Arbeiter überzeugt, daß auch bei reinem Festlohn durch betriebliche Verhandlungen eine Anpassung des Lohnes an die Entwicklung der Produktion möglich sei. Andernfalls wäre nicht zu erklären, warum im Thomas-Stahlwerk von Werk D rund 60 Prozent der Befragten meinen, bei Festlohn seien die Aussichten, auf einen höheren Lohn zu kommen, größer als bei Leistungslohn, und der Betriebsrat habe es dann auch leichter, für die Arbeiter höhere Löhne durchzusetzen.<sup>189</sup>

So sehr die Leistungslohnopposition der Hochöfner und Stahlwerker in Werk D Ausdruck ihres Bedürfnisses nach größerer Stabilität des Verdienstes ist, so wenig darf doch die Einstellung zur Lohnform auf die Lohnschwankungen an sich (und ohne Berücksichtigung der sonstigen Funktionen des Leistungslohnes) zurückgeführt werden. In der Kontrollgruppe des Hammerwerkes sind die monatlichen Differenzen im Stundenverdienst (die wir im einzelnen nicht ermitteln konnten) wahrscheinlich noch größer als in den Schmelzbetrieben von Werk D: 66 Prozent geben dort an, daß ihr Lohn von Monat zu Monat um mehr als 20 Pfennige schwanke, gegenüber 33 Prozent am Hochofen und im Thomas-Stahlwerk von Werk D. Auch an der kontinuierlichen Breitbandstraße sank die Prämie mehrmals von einem Monat zum anderen stark ab. Auch hier wird von den Arbeitern der Schwankungs-

188 Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, daß vor allem im Thomas-Stahlwerk des Werkes D, in dem der Wunsch nach reinem Festlohn und die Ablehnung des derzeitigen Lohnsystems am schärfsten ist, nach Meinung der meisten Arbeiter sowieso die Höchstgrenze nicht nur der betrieblichen, sondern auch der menschlichen Leistungsfähigkeit erreicht ist.

189 Am Hochofen sind die Arbeiter etwas skeptischer, wenngleich ihre Antworten tendenziell in die gleiche Richtung laufen.

bereich des Lohnes ähnlich hoch angegeben wie in den Schmelzbetrieben von Werk D. Wenn dennoch weder im Hammerwerk noch an der Breitbandstraße eine ähnlich hohe Unzufriedenheit mit dem Leistungslohn zu verzeichnen ist wie in Werk D, so vor allen Dingen, weil dort das Gefühl besteht, man könne ja doch einen gewissen Einfluß auf den Stundenlohn ausüben, je nachdem, wie man sich »ranhalte«, und weil in der Vergangenheit technische Verbesserungen die Leistungsverdienste oder wenigstens die Leistungsverdienstchancen deutlich erhöht haben.<sup>190</sup>

Nur dort also, wo die technischen Bedingungen den Zusammenhang zwischen Leistungsergabe des einzelnen oder der Arbeitsgruppe und betrieblicher Erzeugung gelockert haben, wo sie die Meßbarkeit der menschlichen Leistung am Produktionsergebnis in Frage stellten, wo damit aber auch die Höhe von Leistung und Leistungsverdienst dem Willen des einzelnen oder der Besatzung weitgehend entzogen ist und wo schließlich in Konsequenz all dieser Tatbestände auch die Notwendigkeit des Lohnanreizes gering veranschlagt wird, erscheinen stärkere Verdienstschwankungen dem Arbeiter als flagrante Ungerechtigkeit, die eine akute Opposition erzeugt. Diese Opposition der Arbeiter gegen leistungsbezogene Entlohnung oder, genauer gesagt, gegen die von ihr erzeugte Verdienstunsicherheit kann zum Teil (in einem anhand der Befragungsergebnisse allerdings nicht näher zu bestimmenden Maße) dadurch abgefangen und neutralisiert werden, daß Leistungsentlohnung zugleich auch ein Mittel der Beteiligung an der steigenden Produktivität, am wachsenden (an der Dividende oder noch deutlicher der Erzeugungsmenge ablesbaren) Ertrag des Betriebes ist. Wahrscheinlich muß diese Ertragsbeteiligungsfunktion der betrieblichen Leistungs- oder Produktionsprämie um so manifest sein, je stärker die von ihr verursachten monatlichen Verdienstausschläge sind, während andererseits nur eine Reduzierung des Risikos von Verdienstaussfällen ihren Abbau in den Augen der Arbeiter rechtfertigt.

---

190 Dies ist vor allem der Fall im Hammerwerk, wo 96 Prozent (gegenüber nur 12 Prozent in den Schmelzbetrieben von Werk D) angeben, allein oder in der Gruppe auf den Lohn Einfluß nehmen zu können, und 43 Prozent, gegenüber nur 19 Prozent in Schmelzbetrieben von Werk D, aussagen, der Leistungsverdienst sei in den vergangenen Jahren aufgrund technischer Verbesserungen gestiegen.

### *3. Lohnsysteme und technische Bedingungen: Versuch einer Typologie der betrieblichen Situation und des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter*

Die im einzelnen analysierten Zusammenhänge zwischen den Arbeits- und Produktionsverhältnissen, den Lohnsystemen und ihrer Handhabung sowie der Einstellung der Arbeiter zur Leistungsentlohnung und ihren Lohnformwünschen lassen sich nunmehr zu Typen der Gesamtsituation kombinieren. Vier solche Typen sind in unseren Untersuchungsbetrieben zu beobachten; sie dürften wohl auch für die Mehrheit der im Leistungslohn bezahlten Arbeiter der Hüttenindustrie – wie auch anderer Industriezweige – in jeweils wechselnden quantitativen Verhältnissen Geltung beanspruchen.

Die ersten beiden Typen finden sich überwiegend in Betrieben, deren Belegschaften noch einen gewissen Einfluß auf die Produktion haben: diskontinuierliche Walzwerke sowie ausgesprochene Akkordbetriebe. Das wesentliche Differenzierungskriterium dürfte in der Struktur der Arbeitsbelastungen liegen.

Die beiden anderen Typen dominieren in den Schmelzbetrieben. Welcher der beiden Typen jeweils vorherrscht, hängt vor allem ab vom Lohnsystem und seinen Konsequenzen für die Verdienststabilität.

#### **a) Die Abhängigkeit des Verdienstes von der Arbeitsmühe als unausweichliches Schicksal**

Für den klassischen Akkordarbeiter ist der von Lohnanreizen ausgehende Leistungsdruck, ist die Abhängigkeit seines Verdienstes von seiner Arbeitsmühe Teil seines proletarischen Schicksals. Der Akkord gibt ihm die Chance, mehr zu verdienen als bei Zeitlohnarbeit; er zwingt ihn, mehr zu leisten, sich mehr anzustrengen als unter einer anderen Lohnform. Je mehr er den Akkord als Leistungszwang empfindet, desto mehr ist er auch davon überzeugt, daß das augenblickliche Produktionsniveau ohne ihn nicht gehalten werden könnte, desto selbstverständlicher erscheint ihm auch, daß keine vernünftige Betriebsführung den gleichen Lohn zahlen würde oder könnte, ohne daß hierfür eine entsprechend hohe Leistung erbracht würde.

Sein Gerechtigkeitsanspruch richtet sich überwiegend gegen Einzelheiten der Leistungslohnpraxis, die eine Vergrößerung der »Disparität zwischen Arbeitsmühe und Arbeitslohn« (Baldamus) oder eine Verdienstunsicherheit zur Folge haben, welche die Rationalität seiner

Haushaltsführung gefährdet. Da er jedoch seinen Akkordverdienst auch als Symbol seines beruflichen Könnens und seiner Leistungsfähigkeit betrachtet, hält er es für nahezu selbstverständlich, daß ein guter Arbeiter nicht nur genügend schafft und damit verdient, sondern sich auch – innerbetrieblich durch Bildung von »Töpfen« und ähnlichen Praktiken oder durch rechtzeitige und wirksame Reklamationen, außerbetrieblich durch Ansammlung eines genügend großen Sparguthabens und durch Vorsicht bei Eingehen von Ratenverpflichtungen – gegen unvermutete Verdienstaufschläge zu sichern weiß. Eine andere Form der Entlohnung erscheint dem Akkordarbeiter utopisch. Zwar ist er sich des diskriminierenden Charakters dieser Lohnform (etwa gegenüber dem Gehalt der Angestellten) bewußt; zwar erfährt er am eigenen Leibe, wieviel an Gesundheit und Arbeitskraft er opfern muß, um zu einem guten Verdienst zu kommen; gerade deshalb jedoch erscheint dem bewußtesten Akkordarbeiter, demjenigen mit dem artikuliertesten Gesellschaftsbild, die Alternative einer anderen Lohnform als ein Politikum, das ohne direkten Bezug zu den konkreten, alltäglichen Bestimmungen ihres Arbeitslebens ist.

Dieses Bild vom Leistungslohn, diese Ansprüche viel mehr auf gerechte Handhabung des Leistungslohnes als auf grundsätzliche Veränderung der Lohnform, dominieren in der Kontrollgruppe des Hammerwerkes, wo sie sich ziemlich genau mit den technischen Bedingungen decken. Sie strahlen jedoch weit in den Bereich der eigentlichen Hüttenbetriebe hinein, und zwar um so mehr, je konsequenter in den einzelnen Werken das Anreizprinzip des Leistungslohnes gehandhabt wird. Sie sind also in größerem Umfang vor allem in den Walzwerken und im Stahlwerk des Werkes J anzutreffen.

## b) Der Leistungslohn als Mittel der Ertragsbeteiligung

Überall dort, wo die Mechanisierung den Zusammenhang zwischen Arbeitsmühe und Arbeitsertrag gelockert hat, wo die Arbeiter wissen, daß eine Steigerung der betrieblichen Leistung ihre Arbeitsbelastung nicht unbedingt, zumindest nicht proportional erhöht, wo endlich die technisch-wirtschaftlichen Bedingungen eine mehr oder minder kontinuierliche Erhöhung der Erzeugung gestatteten (und in Zukunft zu gestatten versprechen), wird die Vorstellung von der Schicksalhaftigkeit des Akkordes überlagert durch seine neue Rolle als Instrument der Produktivitäts- und Ertragsbeteiligung.

Zwar ist die Vorstellung der Bindung von Arbeitsintensität und Ver-

diensthöhe noch bei vielen Arbeitern lebendig. Doch ist die Überzeugung, daß nur durch Lohnanreize die gegenwärtige betriebliche Leistung gesichert werden könne, im Verblassen – nicht zuletzt unter dem Eindruck von Erfahrungen im eigenen Betrieb oder in benachbarten Abteilungen, die überzeugende Beweise des Gegenteils lieferten. Die Alternative einer anderen, weniger, wenn überhaupt leistungsbezogenen Lohnform wird gestellt und erscheint nicht mehr unrealistisch. Man kann sich sehr wohl vorstellen, daß der Betrieb auch mit Festlohn funktioniert und daß die Betriebsleitung folglich einen Abbau des Lohnanreizes durchaus in Erwägung ziehen könnte.

Ein solcher Abbau würde jedoch den Interessen der Arbeiter nicht oder nur zum Teil entsprechen; natürlich auch deshalb, weil ja doch im ganzen höhere betriebliche Leistung auch mehr oder schwerere Arbeit für die Belegschaft bedeutet; vor allem aber, weil bei Festlohn die bisherige Chance verlorenginge, über den Akkord- oder Prämienverdienst an der Steigerung des betrieblichen Ertrages teilzuhaben. Welcher Lohnform man den Vorzug gibt, ist überwiegend die Konsequenz der jeweiligen Wirtschaftserwartungen: Die Pessimisten, die mit einem Rückgang der Konjunktur rechnen, ziehen die Garantie des Festlohnes vor, während das Einverständnis mit »leistungs«bezogener Entlohnung um so größer ist, je sicherer man sich der Fortdauer der wirtschaftlichen Expansion ist. Für die einen dominiert die Furcht, daß bei einer Krise die Prämie »im Eimer sei«, für die anderen das Bedenken, daß sie bei Festlohn »die Dummen seien«, wenn die Produktion weiter steigt und das Werk seinen Gewinn erhöhe, ohne über die Leistungsverdienste einen Teil an die Arbeiter abgeben zu müssen.

Dieses Bild des Leistungslohnes als Mittel der Ertragsbeteiligung ist am deutlichsten ausgeprägt an der Blockstraße des Werkes D sowie in dem neuesten der drei untersuchten SM-Stahlwerke. Es unterstützt im übrigen die Akzeptierung des Leistungslohnes als unausweichliche Schicksalsbestimmung in der Mehrzahl der eigentlichen Akkordbetriebe oder der Betriebe, in denen die Akkordideologie dominiert. Leistungszwang und Verdienstunsicherheit werden leichter ertragen, wenn man durch sie auch an den technischen und wirtschaftlichen Fortschritten des Unternehmens teilhat.

Der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter, deren Vorstellung vom Leistungslohn diesem Bild entspricht, wird beherrscht von der Überzeugung, daß die Arbeiter ein Anrecht auf Beteiligung an den Gewinnen oder den Erträgen ihres Werkes hätten. Wenn sie glauben, diesen Anspruch am besten auf dem Wege über leistungsbezogene Lohnformen durchsetzen zu können, dann wohl nicht zuletzt deshalb, weil ihnen

ihre Arbeits- und Betriebssituation gewisse Chancen beläßt, aus eigener Initiative aus den Anlagen noch mehr als bisher herauszuholen. Die Mehrzahl der Stahlwerker und Hochöfner hingegen empfindet die betriebliche Leistung als eine Größe, die ihrem Einfluß weitgehend entzogen ist. Sie haben überdies erfahren, daß – im Gegensatz zu ihren Kollegen in Akkordbetrieben oder nichtkontinuierlichen Walzwerken – zwischen Arbeitsmühe und Produktionsergebnis kein enger Zusammenhang besteht. Sie sind endlich – nicht zuletzt aufgrund eigener Erfahrungen – der Meinung, Lohnanreize hätten keine entscheidende Bedeutung für die Höhe der menschlichen und betrieblichen Leistung. Grundsätzlich gleiches gilt für die Besetzungen sehr moderner, kontinuierlicher Walzstraßen.

### c) Desinteresse an einem kaum variierenden Prämienverdienst

In einer Reihe von Schmelzbetrieben weist der Verdienst in den vergangenen Jahren kaum mehr Schwankungen auf – sei es, weil die Produktionsprämie so konstruiert ist, daß sie unter normalen Bedingungen nur mehr in einer sehr engen Marge variieren kann, sei es, weil sie überhaupt außer Kraft gesetzt ist und der Stundenverdienst auf einem früher erreichten Durchschnittsniveau blockiert wurde. Selbst dann, wenn diese blockierten Prämien bei stärkeren Ausschlägen von Produktion oder Leistung »über den Daumen« (und meist in Verhandlungen mit dem Betriebsrat) etwas höher oder etwas niedriger gesetzt werden, liegen ihre Schwankungen, ebenso wie die der nichtblockierten Prämien, im Regelfalle unterhalb der Schwelle, von der ab sie von den Arbeitern als Ursachen von Einkommensunsicherheit wahrgenommen würden, genauer gesagt, unterhalb der Schwelle, nach deren Überschreitung sie sich gegenüber den ja in jedem Falle vorhandenen sonstigen Einflüssen – zum Beispiel der variierenden monatlichen Arbeitsstundenzahl – als autonomer Faktor der Verdienstunsicherheit manifestierten.

In diesen Betrieben ist die Mehrzahl der Arbeiter an ihrer Lohnform nur wenig interessiert. Im Gegensatz zu ihren Kollegen, die den anderen Typen zuzuordnen sind, wissen sie höchstens zufällig über die Berechnungsformel ihres Leistungsverdienstes Bescheid. Die Wünsche, die sie bei der Befragung äußerten, erscheinen auf den ersten Blick widerspruchsvoll: Der Lohn soll nicht schwanken, gleichzeitig ist jedoch das Interesse an einem regelrechten, sich von dem jetzigen Zustand auch formal unterscheidenden Festlohn ziemlich gering. Dieser

Widerspruch ist jedoch nur scheinbar: In Wirklichkeit kommt ja das augenblickliche Lohnsystem diesen ihren Wünschen weitgehend entgegen. Dies allerdings nur unter einer Bedingung, daß nämlich mittel- und langfristige Steigerungen von Produktion und Leistung sich auch irgendwie im Verdienst niederschlagen. Da jedoch die Blockierung der Produktionsprämie oder die Reduzierung ihrer Schwankungsempfindlichkeit gerade dem Willen des Werkes entsprach, den Anstieg der Leistungsverdienste in Konsequenz gesteigerter Produktion zu verhindern, erwarten sich die Belegschaften dieser Betriebe, die diesem Typus zugehörenden Arbeiter, eine Erfüllung ihres Anspruchs auf Ertragsbeteiligung nicht so sehr von den derzeitigen Leistungsprämien als von einer allgemeinen Werksprämie, die gelegentlich sogar den Charakter einer regelrechten Gewinnbeteiligung annehmen sollte. In diesen Betrieben wird vor allem der Wunsch geäußert nach »einem Festlohn, der steigt«, oder nach der Kombination von Festlohn und allgemeiner Werksprämie, und Opposition gegen leistungsbezogenen Verdienst besteht vielfach nur unter der Voraussetzung, daß die Produktion nicht steigt.

All diese Wünsche und Ansprüche haben jedoch überwiegend recht abstrakten Charakter und einen ziemlich geringen Aktualitätsgrad. Dies spricht nicht so sehr für eine allgemeine lohnpolitische Indolenz der Befragten, sondern ist vielmehr ein Reflex der Art und Weise, wie hier Lohnpolitik getrieben wird. Man weiß sehr wohl, daß die Verdiensthöhe eine Verhandlungsfrage ist. Dafür hat man ja eben den Betriebsrat, dessen Aufgabe (wiewohl auch die des Arbeitsdirektors) es sei, dafür zu sorgen, daß die Arbeiter zu ihrem Recht kommen. Erst wenn er dies nicht schafft und der Lohn des eigenen Betriebes hinter dem der benachbarten Abteilungen zurückbleibt, kann es notwendig werden, sich näher mit Lohnfragen zu beschäftigen, ihn (oder auch den zuständigen Betriebsleiter) unter Druck zu setzen und notfalls einen anderen Vertreter zu wählen.

Das Desinteresse an konkreten Fragen der Lohnform legitimiert sich auch durch die Einsicht in die leistungspolitischen Bedingungen: Man darf annehmen, daß nicht wenige Arbeiter (und wohl überwiegend die bewußtesten und bei ihren Kollegen im höchsten Ansehen stehenden) sich sehr wohl Rechenschaft darüber geben, wie sehr das Werk, um vernünftig zu wirtschaften, auf sie und ihren guten Willen angewiesen ist. Als Gegenleistung ihrer eigenen Betriebsloyalität erwarten sie selbstverständlich, daß auch sie nicht übers Ohr gehauen werden, daß man sich im Rahmen des Möglichen bemüht, auch ihnen zukommen zu lassen, was ihnen zusteht.



#### d) Die Produktionsprämie als Faktor der Einkommensunsicherheit

Ganz anders ist das Bild in denjenigen Hüttenbetrieben, in denen die Variationen des Leistungsverdienstes die Wahrnehmbarkeitsschwelle mehr als nur in Ausnahmefällen überschreiten. Hier wird Leistungs-entlohnung als eine offene Verletzung legitimer Bedürfnisse des Arbeiters empfunden – eine Verletzung, die man um so weniger akzeptieren kann, als sie ja kaum durch leistungspolitische Notwendigkeiten gerechtfertigt scheint. Während in der unter c) geschilderten Situation noch recht starke Residuen der klassischen Akkordideologie zu verspüren sind, weil die geringe Aktualität des Lohnanreizes die Arbeiter nicht zwingt, die Frage nach seiner betrieblichen Legitimation zu stellen, reagieren die Angehörigen dieses Typus (der überwiegend von den Stahlwerkern und Hochöfnern eines Werkes repräsentiert wird) ähnlich konsequent wie ihre Kollegen in den Betrieben, die seit Jahren am eigenen Beispiel erfahren haben, wie wenig es für das Betriebsgeschehen ausmacht, ob der Lohn in Funktion der Leistung schwankt oder nicht. Die These, daß ohne Lohnanreize die Leistung unvermeidlich sinken würde, ist für den Arbeiter eines Stahlwerkes, in dem der Lohn nur mehr kleine und kleinste Ausschläge zeigt, ohne großes Interesse. Gefährdet hingegen die Unsicherheit der Prämienverdienste die Rationalität der Haushaltsführung, droht an jedem Monatsende die Möglichkeit einer Verdienstminderung von 20 oder 30 Mark (die aktiven Zigaretten, das Benzin für eine Wochenendfahrt nach Holland oder ein Paar Schuhe für den ältesten Sohn), so sieht sich der Arbeiter gezwungen, die Frage nach der Legitimität dieser Verdienstunsicherheit zu stellen und zu prüfen, ob er sie akzeptieren muß, ohne gegen seine grundsätzliche Betriebsloyalität zu verstoßen. Bei dieser Prüfung kommt er dann – auch ohne die entsprechende Erfahrung selbst gemacht zu haben – zu dem gleichen Ergebnis, das sich seinen Kollegen in Betrieben mit stillgesetzten Lohnanreizen von selbst aufdrängt. Was die Akkordarbeiter als unausweichliches Schicksal akzeptieren (wenngleich sie es nicht selten, aber eben nur politisch, das heißt jenseits des von ihnen selbst Veränderbaren kritisieren), erscheint ihnen dann als unerträglich, weil unnötig. An der scharfen, durchgängigen und artikulierten Opposition der Arbeiter dieses Typus gegen die Leistungsentlohnung kann auch die Tatsache nichts ändern, daß sie vielleicht in der Vergangenheit über die Produktionsprämie zu höheren Verdiensten kamen. Nur ungewöhnlich optimistische Wirtschaftserwartungen, nur ein gänzlich ungebrochenes Vertrauen in die Bereitschaft der Werksleitung, jeden Produktivitätsgewinn mit den Arbeitern zu

teilen, könnte die Auflehnung gegen den Leistungslohn neutralisieren, die aus der Erfahrung der leistungspolitisch nicht mehr gerechtfertigten Verdienstunsicherheit erwächst.

#### *4. Zur Entwicklung des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter und ihrer Einstellung zur Leistungsentlohnung*

Die Krise der Leistungsentlohnung kann nur als historisches Phänomen verstanden werden – als Phänomen, das aus der Konvergenz verschiedener Entwicklungstendenzen und Prozesse entspringt. Insofern der veränderte Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter eine ihrer Voraussetzungen ist, wäre es dringend notwendig, diese Veränderungen zu erfassen und wenigstens ihre Richtung, wo nicht ihre Stärke, zu beurteilen.

Dem stehen jedoch sehr große sachliche und methodische Schwierigkeiten entgegen:

Jede Befragung ist zeitgebunden. Retrospektive Interviews sind überwiegend nur zur Ermittlung von Fakten brauchbar, nicht jedoch zur Feststellung von Einstellungen und Bewußtseinsstrukturen.<sup>191</sup>

Auch ein Vergleich mit früheren Befragungen ist höchst problematisch, selbst wenn jeweils die gleichen Frageformulierungen benutzt wurden: Die Gesamtstruktur des Fragebogens, die Art und Weise, wie im Verlaufe des Interviews die Aufmerksamkeit der Befragten auf bestimmte Sachverhalte gelenkt wurde (oder nicht), zwingen gerade dann zu besonderer Vorsicht.

Objektive Verhaltensindizes (die sich aus betrieblichen Unterlagen, statistischem Material und ähnlichem ableiten ließen) sind nur mit einem umfänglichen Hypothesenapparat so zu interpretieren, daß die wichtigsten problemfremden Einflüsse unter Kontrolle gehalten werden; sie sind jedoch in jedem Falle sehr spärlich. Dennoch muß versucht werden, wenigstens einige Anhaltspunkte zu finden.

Bei früheren Befragungen in der Hüttenindustrie<sup>192</sup> manifestierten die Arbeiter keines Betriebes eine Opposition zum derzeitigen, leistungsbezogenen Lohnsystem, die sich in ihrer Intensität auch nur einiger-

---

191 Dies zeigte sich sehr deutlich bei einem entsprechenden Experiment, das wir im Zuge der Pilotstudie unternahmen und das weitgehend gescheitert ist.

192 Vgl. insbesondere Lutz / Willener, *Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform*, deutscher Bericht, sowie »Betriebsklima«, in: *Frankfurter Beiträge zur Soziologie*, Band 3, Frankfurt a. M. 1955.

maßen mit den ablehnenden Aussagen in den Schmelzbetrieben von Werk D verglichen ließe.

Dies muß allerdings nicht bedeuten, daß sich seither der Wunsch der Arbeiter nach Festlohn verstärkt und konkretisiert habe; ebenso ist es möglich, daß im Ablauf der Interviews (die überwiegend auf andere Themen als auf die Beurteilung der Lohnform ausgerichtet waren) die Aufmerksamkeit der Befragten weniger eindeutig auf die Alternative zwischen derzeitigem Lohnsystem und Festlohn gelenkt wurde. Im Durchschnitt der vier Blechstraßen, deren Besatzungen 1958 (Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform) befragt wurden, ist das Verhältnis zwischen Akzeptierung und Ablehnung der derzeitigen Lohnform praktisch das gleiche wie in den Werken D bis J. Dennoch scheint es, daß das Interesse an gelegentlichen Verdienstspitzen abnimmt und daß die Mehrzahl der Arbeiter heute lieber als in früheren Jahren einen festen, in erster Linie nach unten, wenn nicht anders möglich, aber auch nach oben abgesicherten Verdienst hat.

Ein recht guter Index hierfür ist die Einstellung zu Überstunden. In den ersten Nachkriegsjahren gehörten Überstunden (und vor allem Sonntagsschichten) zu den wichtigsten Mitteln, sich gelegentlich einen zusätzlichen Verdienst zu beschaffen. Im Zuge der Arbeitszeitverkürzung und des Übergangs zum Vier- oder Dreieinhalbschichtenbetrieb wurde die Möglichkeit, Überstunden zu verfahren, stark reduziert. Dies wird – wenn auch vielleicht nur als notwendiger Preis für die Verringerung der Arbeitszeit – von der übergroßen Mehrheit der Befragten begrüßt (89 Prozent; nur 7 Prozent, in den einzelnen Betrieben maximal 13 Prozent, finden es bedauerlich, daß der Arbeiter weniger Möglichkeiten habe, seinen Verdienst gelegentlich durch Überstunden aufzubessern). Noch vor einigen Jahren hatten hingegen Werksleitungen wie Betriebsräte teilweise sehr große Schwierigkeiten, wenn sie versuchten, die Zahl der Überstunden einzudämmen.

Andere Hinweise lassen sich gewinnen aus dem Vergleich zwischen Betrieben gleicher Art, die jeweils bestimmte Erfahrungen machen konnten oder nicht.

So sind in einer Reihe von Betrieben heute noch starke Elemente der Leistungslohnideologie anzutreffen, unter deren Eindruck viele Arbeiter Lohnanreize sowohl als leistungspolitische Notwendigkeit wie als Voraussetzung gesteigerter Verdienste akzeptieren. Diese Ideologie – die dem Betrieb einen beträchtlichen Manövrierspielraum zum Einsatz von Lohnanreizen gab – scheint überall an Boden zu verlieren:

Entweder erweist die Erfahrung bei blockierten Leistungsverdiensten ihre Unhaltbarkeit, da die Produktion die gleiche bleibt oder weiter

steigt, obwohl der Verdienst nicht mehr unmittelbar leistungsbezogen ist und die bisher erreichte Verdiensthöhe nicht angetastet wird. Diese Wirkung blockierter Leistungslöhne war schon anlässlich der Studie über Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform beim Vergleich der beiden modernen Tandem-Grobblechstraßen zu beobachten,<sup>193</sup> sie wird noch deutlicher offenbar bei der Gegenüberstellung zwischen den beiden diesmal untersuchten älteren Stahlwerken mit Qualitäts- beziehungsweise Mischprogramm.

Oder die Arbeiter sehen sich auch ohne Erfahrung mit provisorischen Festlöhnen unter dem Druck der Verdienstunsicherheit gezwungen, die Axiome dieser Ideologie auf ihre Richtigkeit zu überprüfen. Sie kommen dabei zu gleichen Ergebnissen; die Notwendigkeit von Lohnanreizen wird in den beiden Thomas-Stahlwerken, von denen das eine seit längerer Zeit blockierte Leistungsprämie hat, das andere hingegen eine ungebrochene Tradition stark schwankungsempfindlicher Lohnanreize besitzt, ganz ähnlich beurteilt. Teilweise widersteht die Leistungslohndeologie sogar eher der Erfahrung der Blockierung der Lohnanreize als der Erfahrung ihrer übermäßigen Schwankung.

Sowohl ein Abbau der Schwankungsempfindlichkeit der Lohnanreize – zumindest wenn er nicht überaus vorsichtig und geschickt gehandhabt wird – wie auch die Aufrechterhaltung stark schwankungsempfindlicher Leistungslohnsysteme dürften also im Laufe der Zeit die ideologischen Grundlagen für die Akzeptierung des Lohnanreizes unterminieren.

Diese kurz- oder wenigstens mittelfristige Entwicklung wird übrigens verstärkt durch den langfristigen Prozeß der Generationsablösung: Die Bereitschaft, Lohnanreize als betriebsnotwendig zu akzeptieren, ist bei den Arbeitern der mittleren Altersgruppen geringer als bei ihren alten Kollegen.

Endlich darf die Rolle außerbetrieblicher Faktoren nicht übersehen werden, die vermutlich dem Grundbedürfnis nach Stabilität des Einkommens zunehmende Aktualität, steigende innerbetriebliche Bedeutung verleihen und damit – auch ohne Änderung der betrieblichen Situation – die neutralisierende Wirkung eventueller betrieblicher, die Leistungsentlohnung stützender und rechtfertigender Erfahrungen relativ abschwächen:

Diese außerbetrieblichen Faktoren liegen einmal in der veränderten Haushalts- und Lebensführung, dem steigenden Gewicht langfristig verplanter gegenüber kurzfristig, sozusagen von Tag zu Tag getä-

---

193 A.a.O., S. 229.

Tabelle 36

Leistungspolitische Notwendigkeit von Lohnanreizen in Thomas-Stahlwerken

	Werk D (Starke Schwankungen, beträchtl. Schwankungsempfindlichkeit) (40) %	Werk E (Leistungsprämie seit längerer Zeit blockiert) (53) %
Bei Einführung von Festlohn würde die Leistung:		
bestimmt sinken	10	11
wahrscheinlich sinken	3	9
gleich bleiben oder steigen	84	66
unentschieden oder weiß nicht	3	14
	100	100
In einem Thomas-Stahlwerk mit Leistungslohn ist im Vergleich zu einem mit Festlohn die Leistung:		
sehr viel höher	3	21
etwas höher	18	30
unentschieden oder weiß nicht	69	41
gleich oder niedriger	10	8
	100	100

tigter Ausgaben – eine Veränderung, die in ihrer Grundtendenz eine Angleichung des Wirtschaftsgebarens der Arbeiterhaushalte an das bürgerlicher Familien bewirkt und ersteren damit einen Großteil der Elastizität nimmt, die früher, mit dem Stigma des »Von-der-Hand-in-den-Mund-Lebens« behaftet, als wesentliches Merkmal proletarischer Lebensführung beschrieben (und kritisiert) wurde.

Ein Korrelat dieser Entwicklung ist die zunehmende Angleichung auch der beruflichen und sozialpolitischen Lage des Arbeiters an die des Angestellten: Der Übergang zu monatlicher, wo nicht bargeldloser Lohnzahlung, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, der bessere Kündigungsschutz und die faktische Gleichstellung beider Gruppen bei der Altersrente. Diese Entwicklung entspricht einem sehr mächtigen Anspruch der Arbeiter auf Beseitigung einer bitter empfundenen sozialen

Diskriminierung. Jeder Schritt, der diesem Anspruch entgegenkommt, läßt das Endziel einer gleichen Sicherheit, wie sie Angestellte und Beamte besitzen, realistischer erscheinen und verstärkt vielleicht nicht einmal so sehr die subjektive Empfindlichkeit gegen die verbleibenden Faktoren der Unsicherheit, als vielmehr die Bereitschaft und Chance, gegen sie zu reagieren.

Wir können nicht sagen, ob ein Industriearbeiter in früheren Jahren oder Jahrzehnten die Einkommensunsicherheit, die aus der Leistungsbezogenheit seines Verdienstes resultierte, schärfer oder weniger scharf wahrnahm als heute. Alle zur Verfügung stehenden Hinweise sprechen jedoch dafür, daß er sich heute weniger gezwungen sieht, sie zu akzeptieren, und eher berechtigt fühlt, gegen sie zu protestieren.

### III. Determinanten der Lohnpolitik: Die wirtschaftlichen und institutionellen Bedingungen und ihre Entwicklung

Außer am Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter – den wir im vorhergehenden Kapitel analysierten –, außer an den unmittelbaren arbeits- und betriebstechnischen Gegebenheiten – denen der zweite Teil dieses Berichtes gewidmet war – haben sich lohnpolitische Entscheidungen des Industriebetriebes an einer Reihe von Tatsachen und Entwicklungstendenzen zu orientieren, die ihnen überwiegend als unbeeinflussbare, fraglos hinzunehmende Daten entgetreten. Unter diesen vielfältigen Determinanten der Lohnpolitik seien nunmehr diejenigen herausgegriffen, die aufgrund der bisherigen Überlegungen als wichtigste erscheinen: die wirtschaftliche Struktur und Entwicklung des Betriebes, der Arbeitsmarkt, die Tarifvertragspolitik und ihre Auswirkungen auf den Lohnaufbau, endlich die Institutionen, die sich der Betrieb zur Durchführung seiner Lohnpolitik geschaffen hat oder die sich kraft eigener, außerbetrieblich fundierter Legitimität gebildet haben.

#### *1. Zur wirtschaftlichen Entwicklung der Stahlindustrie in den späten vierziger und den fünfziger Jahren*

Zwar war der Zerstörungsgrad der technischen Betriebsanlagen in der Mehrzahl der deutschen Hüttenwerke weit geringer, als das äußere Bild der Verwüstung befürchten ließ (die Maschinen und Konstruktionselemente der meisten großen Industriebetriebe waren sehr viel widerstandsfähiger gegen Spreng- und Brandbomben, als die Militärs auf beiden Seiten geglaubt hatten; vielfach konnte auch dann noch produziert werden, wenn die Hallen und Gebäude weitgehend vernichtet wurden; überdies hatte die alliierte Luftwaffe einige große Hüttenwerke aus heute noch nicht ganz geklärten Gründen völlig verschont, obwohl die umliegenden Wohnsiedlungen ständiges Ziel von Luftangriffen war). Dennoch hatten Produktionsverbote, Schwierigkeiten der Rohstoffversorgung und vor allem der

Ausfall einzelner Maschinen, Aggregate oder Versorgungsleitungen, für die kaum Ersatz zu beschaffen war, in den ersten Nachkriegsjahren die deutsche Stahlproduktion auf einen Stand absinken lassen, der noch niedriger war als nach dem Ersten Weltkrieg und auf dem Höhepunkt der Inflation. Überdies wurden, als dank erster Instandsetzungsmaßnahmen und dank der Normalisierung der wirtschaftlichen Verhältnisse im Sommer 1948 die Produktion fast überall wieder in Gang kam, zahlreiche Betriebsanlagen auf die Demontageliste gesetzt und – allerdings nur zum kleineren Teil – auch tatsächlich demontiert.

Im ersten Halbjahr 1948 produzierte die deutsche Stahlindustrie knapp 30 Prozent dessen, was sie 1936, und nur gut 20 Prozent dessen, was sie im letzten Kriegsjahr 1944 erzeugt hatte.

So begannen die meisten deutschen Hüttenwerke den wirtschaftlichen Aufstieg, der die ganzen fünfziger Jahre charakterisiert, unter höchst ungünstigen Bedingungen und – verglichen etwa mit der metallverarbeitenden Industrie – mit einem ausgesprochenen Handikap, das erst recht spät einigermaßen überwunden werden konnte. Trotz der fast beispiellosen Expansion der Stahlerzeugung von 1948 bis 1960 hatte der Nettoproduktionswert der Hüttenindustrie niemals einen ähnlichen Zuwachs zu verzeichnen wie die Gesamtheit der Investitionsgüterindustrien und wie vor allem die besonders privilegierten Industriezweige des Fahrzeugbaus und der Elektrotechnik: Während deren Produktion im Jahre 1959 die des Jahres 1936 um das Sechse beziehungsweise Siebenfache übertraf, hatte sich die Stahlerzeugung noch zu Ausgang der fünfziger Jahre gegenüber 1936 nicht einmal verdoppelt.

Die Nachkriegsentwicklung der deutschen Stahlproduktion vollzieht sich in vier Perioden, die jeweils durch einen mehr oder weniger langen Zeitraum der Stagnation und des Erzeugungsrückganges getrennt sind, von denen uns aber die erste, die im wesentlichen die ersten Monate nach der Währungsreform umfaßt, hier nicht weiter interessieren soll, da die Werke überwiegend erst nach ihrer Beendigung wieder Lohnanreizsysteme einführten.

Schon die vierteljährlichen Anstiegs-Koeffizienten der drei Expansionsperioden weisen darauf hin, daß die Produktionsausweitung jeweils verschiedene Ursachen hatte.

In den Jahren 1949 bis 1952 ging es vor allem darum, die vorhandenen, von Zerstörung und Demontage verschonten Anlagen in Gang zu bringen, eine kontinuierliche, quantitativ wie qualitativ einwandfreie Versorgung zu sichern und (vor allem zu Beginn der fünfziger



Tabelle 37

Perioden der Produktionsentwicklung in der Stahlindustrie  
1949 bis 1960

Periode	Produktions- index <sup>194</sup> (1950 = 100)	Anstieg (1. Vj. der Periode = 100)	
		Insgesamt ‰	Viertel- jährlich ‰
1. Expansionsperiode, Anfang 1949 bis Ende 1952:			
1. Vierteljahr 1949	72		
4. Vierteljahr 1952	146	103	6,4
1. Stagnationsperiode, Ende 1952 bis Sommer 1954:			
4. Vierteljahr 1952	146		
3. Vierteljahr 1954	147	1	0,1
2. Expansionsperiode, Sommer 1954 bis Frühjahr 1956:			
2. Vierteljahr 1954	147		
2. Vierteljahr 1956	194	32	4,0
2. Stagnationsperiode, Sommer 1956 bis Frühjahr 1959:			
2. Vierteljahr 1956	194		
2. Vierteljahr 1959	205	6	0,5
3. Expansionsperiode, Frühjahr 1959 bis Frühjahr 1960:			
2. Vierteljahr 1959	205		
2. Vierteljahr 1960	244	19	4,8

Jahre) durch partielle Modernisierungen und Erweiterungen die Engpässe zu beseitigen, die sich bisher einer vollen Ausnutzung der angelegten Kapazität in den Weg stellten. In diese Zeit fallen neben Überholungs- und grundlegenden Reparaturarbeiten vor allem Neubauten von Kraftwerken, technische Verbesserungen bei der Gewinnung und Verwertung von Nebenprodukten, die Vergrößerung und Modernisierung der Öfen in den Walzwerken oder die Beschaffung neuer, leistungsfähiger Kräne in den Schmelzbetrieben.

Zwar steigt in dieser Periode die Arbeitsproduktivität, bezogen auf die gesamten Werkbelegschaften, beträchtlich an (vom 2. Halbjahr 1949 bis zum 2. Halbjahr 1952 steht einer Erhöhung der Produktion

<sup>194</sup> Arbeitstägllicher Index der industriellen Nettoproduktion (Statistisches Bundesamt).

um 83 Prozent eine Erhöhung der Zahl der Beschäftigten um 31 Prozent gegenüber), doch dürfte insgesamt die Produktivitätserhöhung in den Hilfs-, Dienstleistungs- und Nebenbetrieben (die ja rund die Hälfte der Belegschaft eines gemischten Hüttenwerkes beschäftigen) spürbar größer gewesen sein als in den eigentlichen Produktionsabteilungen, in denen fast jede Produktionssteigerung zusätzliche Arbeitskräfte erforderte.

In der zweiten Expansionsperiode, von 1954 bis 1956, kam die Produktionsausweitung zu einem erheblichen Teil durch Inbetriebnahme neuer Anlagen zustande, die nach dem Krieg gemäß modernen Konstruktionsprinzipien und mit einem wesentlich gesteigerten Mechanisierungsgrad erbaut worden waren. Die technische Struktur der meisten Hüttenwerke ist in dieser Zeit durch die Nachbarschaft sehr moderner Anlagen mit Betrieben charakterisiert, deren technische Einrichtungen zum größeren Teil – wenn auch mit beträchtlichen Detailmodernisierungen – aus dem Ende des vergangenen oder dem Anfang dieses Jahrhunderts stammten. Auch nunmehr erfordert jede Produktionssteigerung eine Vermehrung der Belegschaft. Von der Jahresmitte 1954 bis zur Jahresmitte 1956 erhöht sich die Produktion um 37 Prozent, während die Belegschaft (Jahresdurchschnitte 1954 und 1956) um 17 Prozent zunimmt. Allerdings waren 1956 bereits die ersten Arbeitszeitverkürzungen in Kraft getreten, die in bestimmten Betriebsabteilungen bei gleicher Produktivität je Arbeitsstunde und gleicher Produktion den Arbeitskräftebedarf erhöhten.

Die Stagnation von 1956 bis 1959, in der die Produktion zunächst geringfügig stieg, um dann auf weniger als 85 Prozent ihres bisherigen Höchststandes zu sinken, ist von einer intensiven Investitionstätigkeit der Hüttenindustrie charakterisiert, die nicht nur auf die Ergänzung der bestehenden Kapazitäten durch moderne Anlagen, sondern auf eine grundlegende Erneuerung der technischen Struktur der Werke abzielt. In der Mitte der fünfziger Jahre hatte die deutsche Stahlindustrie in einem Maße investiert, wie sie es bislang wohl kaum gekannt hatte. 1955 entfielen fast 14 Prozent aller industriellen Anlageinvestitionen in der Bundesrepublik auf die stahlerzeugende Industrie, die nur mit einem Bruchteil dieses Betrages am Bruttosozialprodukt beteiligt ist; in diesem Jahr überstieg der Investitionswert in der Hüttenindustrie die Summe der ausbezahlten Löhne und Gehälter.<sup>195</sup> Erstmals werden

---

<sup>195</sup> Nach Schätzungen bzw. Berechnungen des deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung in Berlin, zitiert nach: *Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch*, herausgegeben vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, Köln 1960.

nunmehr technisch veraltete Walzwerke gänzlich und Stahlwerke wenigstens teilweise stillgelegt.

Angesichts der langen Bau- und Anlaufzeiten hüttentechnischer Werksanlagen, angesichts auch der Lage, die bis zum Sommer 1959 auf dem Stahlmarkt herrschte, wirken diese Investitionsvorhaben sich erst in der dritten Expansionsperiode von 1959/60 voll auf die Produktion aus. Erstmals steigt nunmehr die Stahlproduktion, ohne daß die Beschäftigungszahl sich mehr als nur geringfügig erhöht; vom zweiten Halbjahr 1959 bis zum zweiten Halbjahr 1960 nimmt die Produktion um 19 Prozent, die Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer hingegen nur um knapp 6 Prozent zu, und auch dieser Zuwachs ist überwiegend die Konsequenz verringerter Arbeitszeiten: Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit hat sich in der Stahlindustrie von 1955 bis 1959 um über 11 Prozent verringert. Zwar fallen die vertraglichen Reduzierungen der wöchentlichen Arbeitszeit sowie der Rückgang der verfahrenen Überstunden überwiegend in die Jahre der Produktionsstagnation 1957 und 1958; sie schlagen jedoch statistisch erst zu Buche, nachdem durch den Produktionsanstieg die während der Flaute im Werk gehaltenen Arbeiter wieder voll in der Erzeugung eingesetzt werden konnten.

So ist diese letzte Anstiegsperiode von einer außerordentlichen Steigerung der Arbeitsproduktivität charakterisiert. Vom Tiefpunkt der Krise gegen Jahresende 1958 bis Anfang 1960 stieg die Erzeugung je Arbeitsstunde um 35 Prozent. Berücksichtigt man die besonderen Verhältnisse, die im Winter 1958/59 herrschten (wo viele Werke, um Entlassungen zu vermeiden, einen Teil ihrer Belegschaften mit werkserhaltenden und nicht unmittelbar produktiven Arbeiten beschäftigten), bezieht man sich nur auf die Zeit nach der Normalisierung des Stahlmarktes (Frühjahr 1959 bis Frühjahr 1960), so verbleibt immer noch eine Produktivitätserhöhung von rund 20 Prozent, die sich genau mit der gleichzeitigen Produktionsausweitung deckt.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Stahlindustrie, die sie ermöglichenden und mit ihr verbundenen technischen Veränderungen sind von großer, mehrfacher Bedeutung für die Entwicklung der Leistungsentlohnung.

1. Die Perspektive einer kontinuierlichen Produktionssteigerung legt andere lohnpolitische Entscheidungen nahe, als sie sich aufdrängen, wenn das erreichte Produktionsniveau prekär erscheint und man mit einem baldigen, vielleicht längeren Rückschlag rechnen muß. Erscheint es in einem Falle legitim, die Löhne steigen zu lassen, da eine straffere Lohnkontrolle vielleicht die Produktionsausweitung gefährden könnte, so empfiehlt sich bei pessimistischeren Konjunkturerwartungen eine

- strikte Begrenzung des Lohnanstieges, zumal, wenn jede gegenwärtige Lohnerhöhung auch das zukünftige Lohnniveau zu präjudizieren droht.
2. Die Anpassung der Leistungslohnsysteme an veränderte technische Produktionsbedingungen stellt je nach der Art der technischen Fortschritte andere Probleme: Wird nur ein genau definierter Engpaß beseitigt, so kann man damit rechnen, daß die Produktion rasch sich auf ein neues Niveau einspielt, das sich überdies meist ziemlich genau prognostizieren läßt. Handelt es sich um kleinere Verbesserungen etwa im Verfahren oder an den Anlagen, so kann es mehrere Monate dauern, bis sich die betriebliche Leistung erneut auf einer Höhe stabilisiert, die vorher höchstens geschätzt, kaum aber genau bestimmt werden kann. Gänzlich neue Anlagen endlich brauchen manchmal Jahre, bis von normalen Produktionsbedingungen gesprochen werden kann; ihre Endkapazität läßt sich fast nie genau vorausberechnen; während der Anlaufperiode sind immer wieder kleinere Ergänzungen, das Auswechseln einzelner Teile oder die Erprobung neuer Verfahren notwendig, die insgesamt von erheblicher Bedeutung für die Endkapazität und den Zeitpunkt sein können, in dem diese erreicht wird.
3. In dem Maße, in dem neue Betriebsanlagen zusätzlich zu den bisherigen Werkseinrichtungen treten, ist mit starken Diskrepanzen in der »Entwicklungsmöglichkeit« und den tatsächlichen Produktivitätssteigerungen der einzelnen Betriebsabteilungen zu rechnen; die Investitionen vor und nach 1950 erzeugten hingegen wohl in den meisten vorhandenen Betrieben ungefähr parallele Kapazitätsausweitungen und Produktivitätsverbesserungen.
4. Überdies zielen die Investitionen der letzten Jahre in besonderer Weise auf eine Verbesserung des Materialflusses im gesamten Werk und auf eine erhöhte Integration der einzelnen Betriebsanlagen. Läuft irgendwo ein neues Aggregat an, so hat dies mehr und mehr auch Konsequenzen entweder für die Arbeitsleistung oder die Arbeitsproduktivität in vor- und nachgeschalteten Betrieben: Die neue Anlage macht es zum Beispiel erst sinnvoll oder möglich, in einem benachbarten Betrieb durch kleinere Verbesserungen im Verfahren oder im benutzten Vorprodukt die Leistung spürbar zu steigern; eine leistungsfähige Blockstraße kann auch im Stahlwerk die Arbeitsproduktivität erhöhen, indem sie den Guß größerer Blöcke und Vereinheitlichung der Kokillenformate gestattet und damit die Gießgrube entlastet. Wird eine neue schwere Fertigstraße in Betrieb genommen, so kann vielleicht von älteren Halbzeugstraßen derjenige Teil des Produktionsprogramms abgezogen werden, der am schwierigsten zu walzen war, und die Erzeugung sich dort auf diejenigen Sorten spezialisieren, bei

denen auch die alten Anlagen eine recht hohe Wirtschaftlichkeit und Arbeitsproduktivität besitzen.

5. Endlich muß in diesem Zusammenhang auf die Rolle des überbetrieblichen Verbundes und der Zusammenarbeit zwischen den großen Hüttenwerken verwiesen werden. Im Gefolge der zunehmenden Unternehmenskonzentration, aber auch in Konsequenz mehr oder weniger formalisierter, nicht zu Zusammenschlüssen führender Absprachen, spielte sich gerade während der letzten Stagnationsperiode von 1956 bis 1958 eine Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Stahlproduzenten heraus, die ihrerseits wiederum die Wirtschaftlichkeit der ganzen Werke, aber auch die Produktivität einzelner Betriebe zu erhöhen vermag. Diese Arbeitsteilung innerhalb der Stahlindustrie erklärt im übrigen auch, warum kleinere kombinierte Stahl-Walzwerke, die auf den ersten Blick den großen gemischten Hüttenwerken in jeder Beziehung unterlegen scheinen, sich trotzdem behaupten oder wenigstens im Rahmen eines größeren Konzerns überleben konnten: Sie arbeiten zum Beispiel in den Lücken der Erzeugungsprogramme der großen Werke; sie spezialisierten sich auf Sorten, die zwar gebraucht werden, jedoch nicht in so großen Mengen, daß sich ihre Produktion auf den großen, leistungsfähigen Aggregaten lohnen würde; oder sie stellen Auftrags- und Erzeugungspuffer dar, mit deren Hilfe ein Konzern die Löcher stopfen kann, die eventuell beim einen oder anderen der angeschlossenen großen Werke auftreten.

## *2. Die Tarifpolitik und das Verhältnis zwischen Tarif- und Effektivlöhnen*

Die Differenz zwischen den tariflichen Mindestlöhnen und den effektiv erzielten Stundenverdiensten, der Anteil der übertariflichen Verdienstbestandteile, ist, so überraschend dies auf den ersten Blick erscheinen mag, beim augenblicklichen Stand der deutschen Lohnstatistik nicht genau zu ermitteln. Dies hat eine Reihe von Gründen.

- Die amtliche Lohnstatistik arbeitet mit einer Gliederung nach Regionen und Branchen, die sich nur in wenigen Ausnahmefällen mit den Geltungsbereichen der Tarifverträge deckt. Im Regelfalle gelten für die Arbeiter etwa eines Bundeslandes und eines Wirtschaftszweiges, deren Durchschnittsstundenverdienst aus der amtlichen Statistik zu entnehmen ist, verschiedene Lohntarifverträge.
- Diese durchschnittlichen Stundenverdienste sind weiterhin nach Gruppen aufgeschlüsselt (männliche und weibliche Arbeiter sowie un-

gelernte, angelernte und gelernte Arbeiter), die zumeist nicht mit den Lohngruppen der Tarifverträge übereinstimmen, da die meisten Tarifverträge heute mehr als nur drei Lohngruppen vorsehen und überdies die einzelnen Lohngruppen, wie etwa die Facharbeiter, jeweils anders definieren.

- Weiterhin setzen fast alle deutschen Tarifverträge verschiedene Lohnsätze für Zeitlöhner und Akkordlöhner fest: Entweder indem letztere mit einem um 8, 10 oder 15 Prozent höheren »Akkordrichtsatz« rechnen können oder indem – diese Formel setzt sich in neuerer Zeit immer stärker durch – die sogenannten »gebrochenen Ecklöhne« zwei verschiedene Mindestlohnstaffeln für die einen und die anderen

*Tabelle 38*

Entwicklung der Tariflöhne und Bruttostundenverdienste in den Industriebereichen und in ausgewählten Industriegruppen 1949 bis 1959

	Tariflöhne <sup>196</sup> (1949 = 100)	Bruttostundenverdienst <sup>197</sup> (1949 = 100)	Differenz
Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie	187	208	21
eisenverarbeitende Industrie	190	218	28
chemische Industrie	186	197	11
papiererzeugende Industrie	185	215	30
Investitionsgüterindustrie	192	193	1
Verbrauchsgüterindustrien	184	203	19
holzverarbeitende Industrie	188	198	10
Textilindustrie	196	205	9
Schuhindustrie	166	187	21
Bekleidungsindustrie	184	201	17
Nahrungs- und Genussmittelindustrien	192	208	16
Baugewerbe (nur männliche Arbeiter)	191	197	6

Quelle: *Wirtschafts- und sozialstatistisches Handbuch*, herausgegeben vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, Köln 1960, und vierteljährliche amtliche Lohnerhebung.

196 Jeweils zum Jahresende.

197 Jahresdurchschnitt.

festsetzen (so beträgt nach dem Lohnabkommen der Eisen- und Stahlindustrie Nordrhein-Westfalens vom Mai 1958 der Mindestlohn des erwachsenen, gewöhnlichen Facharbeiters in Ortsklasse A bei Zeitlohn DM 1,98 und bei Leistungslohn DM 1,92).

- Endlich sind die Tariflöhne zumeist – wenngleich heute fast überall weniger als vor einigen Jahren – nach Ortsklassen gestaffelt.

Bei den allerdings selteneren amtlichen Lohnerhebungen vor dem Zweiten Weltkrieg wurde wenigstens für ausgewählte Berufsgruppen neben dem Bruttostundenverdienst auch der geltende tarifliche Mindestlohn ermittelt; selbst diese Möglichkeit, für ausgewählte Gruppen Tariflohn und Effektivlohn in Beziehung zu setzen, ist heute nicht mehr gegeben.

Somit läßt sich das Ausmaß übertariflicher, unter die Autonomie betrieblicher lohnpolitischer Entscheidungen fallender Verdienstbestandteile nur aus vereinzelt Schätzungen sowie aus dem jeweils verschiedenen Entwicklungstempo der einen und der anderen ableiten. Hierzu steht vor allem der Tariflohnindex zur Verfügung, den das Wirtschaftswissenschaftliche Institut der Gewerkschaften für ausgewählte Industriezweige seit einigen Jahren errechnet und der die wichtigsten der oben aufgeführten Gründe für die Heterogenität der tariflichen Lohnsätze berücksichtigt.

Die Entwicklung der Tariflöhne in der eischaffenden Industrie liegt ungefähr im Rahmen der vergleichbaren Industriezweige:

Der nur durchschnittlichen Zunahme der Tariflöhne steht in der Stahlindustrie ein Anstieg der Effektivverdienste gegenüber, wie er in keinem anderen Industriezweig zu verzeichnen war. So liegt auch seit vielen Jahren der durchschnittliche Stundenverdienst der Stahlarbeiter an der Spitze aller Industriezweige; ein ähnliches hohes Lohnniveau haben nur die Berg- und Druckereiarbeiter aufzuweisen.<sup>198</sup>

Infolgedessen hat sich auch der Abstand zwischen Tariflöhnen und Effektivverdiensten in der Stahlindustrie ständig vergrößert, und zwar in einem Umfange, der nur von einem anderen Industriezweig (papiererzeugende Industrie) übertroffen wird, der 1949 ein ungewöhnlich niedriges Effektivverdienstniveau hatte und dessen Tariflöhne hinter dem Durchschnitt vergleichbarer Branchen deutlich zurückgeblieben sind.

Nach Schätzung von Sachverständigen machten schon 1956 die übertariflichen Lohnbestandteile fast 40 Prozent des reinen Stundenver-

---

198 Auf die sehr wichtige Beziehung zwischen den Verdiensten der Stahlarbeiter und der Bergarbeiter wird noch eingegangen.

dienstes der Stahlarbeiter aus.<sup>199</sup> Damals betrug die Differenz zwischen dem Index der Tariflöhne und der Bruttostundenlöhne 19 Punkte (gegen 28 im Jahre 1959). Inzwischen hat sich also trotz beträchtlicher weiterer Steigerungen des Tariflohnes (der Index stieg von Ende 1956 bis Ende 1959 von 166 auf 190) sein Rückstand gegenüber den Bruttostundenverdiensten nochmals, wenn auch ziemlich geringfügig, erhöht.

Die Bedeutung der übertariflichen Verdienste für die Stahlarbeiterlöhne ist wenigstens zum Teil Konsequenz einer tarifvertraglichen Anomalie, die de jure erst Ende 1955 und de facto noch wesentlich später beseitigt wurde. Die Schwereisenindustrie des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsgebietes, die ab 1919 (als die Werksleitungen erstmals dem Abschluß von Kollektivverträgen zustimmten) stets eigene Tarifverträge hatte, wurde 1937 in die vom Reichstreuhänder der Arbeit für die gesamte Eisen-, Metall- und Elektroindustrie dieses Gebietes erlassene Tarifordnung einbezogen.<sup>200</sup>

Die Gleichstellung der Stahlindustrie mit der Gesamtheit der metallverarbeitenden Betriebe des großen nordrhein-westfälischen Wirtschaftsgebietes wurde auch in die ersten Nachkriegstarifverträge übernommen. Erst 1955 wurde, nicht zuletzt auf Drängen der Gewerkschaften, ein besonderer Arbeitgeberverband Eisen und Stahl gegründet, und noch bis vor kurzem unterschieden sich die Lohnregelungen des Stahlarbeitertarifs Nordrhein-Westfalen nur unwesentlich von denen, welche für die vielen hunderttausend Arbeiter der allgemeinen Metallverarbeitung galten und auf die Leistungsfähigkeit der kleinsten und am schlechtesten ausgerüsteten Betriebe dieses Industriezweiges abgestellt waren.

Es sei nur am Rande vermerkt, daß die weite Verbreitung der Arbeitsbewertung in der deutschen Stahlindustrie nicht zuletzt aus dieser Unterstellung der Stahlindustrie unter die tariflichen Regelungen der Metallverarbeitung resultiert.

Die vor 1933 geltenden Stahlarbeitertarife sahen Lohngruppeneinteilung und Lohnabstufungen vor, die stark von der sonst üblichen Unterscheidung in Hilfsarbeiter, Angelernte und Facharbeiter abwichen und viel mehr den besonderen technischen Verhältnissen und Arbeitsbedingungen der Hüttenindustrie entsprachen. So wurden etwa die ersten und zweiten, ja teilweise die dritten Leute in den Heißbetrieben vor 1933 als Facharbeiter betrachtet und hatten – gemäß ihrem stets

---

199 Hohe Behörde der EGKS, *Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft*, Luxemburg April 1957, S. 25 ff.

200 Vgl. hierzu Bartholomäi, a.a.O.



höheren Effektivlohn – auch einen höheren Tariflohn als die in den Werkstätten beschäftigten gelernten Metallarbeiter. Als man 1937 die in der Metallverarbeitung sinnvolle Definition der Facharbeiter als Arbeiter mit einer abgeschlossenen Ausbildung in einem anerkannten Lehrberuf auch auf die Stahlindustrie übertrug, wurden die eigentlichen Hüttenarbeiter (für die es bis heute keine öffentlich anerkannte, formalisierte Ausbildung gibt) damit automatisch zu Angelernten mit entsprechend niedrigen Mindestlohnsätzen. Erst nach 1955 war es dann wiederum möglich, für sie eine besondere Lohngruppe der »Hütten spezialarbeiter« zu schaffen, deren Lohnsätze zwischen denen der normalen und denen der qualifizierten Facharbeiter liegen.<sup>201</sup>

Das Wachstum der übertariflichen Verdienstbestandteile hängt zweifellos eng mit der Leistungsentlohnung zusammen: Selbst wenn es einer bewußten Politik der Werke entsprach, kam es doch in der Praxis überwiegend durch den Mechanismus leistungsbezogener Lohnformen zustande; mindestens in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre kam man dann vielerorts zur Erkenntnis, daß der sich in ihm niederschlagende schnellere Anstieg der Effektivverdienste als der Tariflöhne nur durch teilweisen Verzicht auf Lohnanreize zu bremsen sei.<sup>202</sup>

Allerdings entsprach die Praxis, Lohnerhöhungen nicht oder nicht so sehr in Tarifverhandlungen, sondern auf dem Wege über steigende »Leistungs«-Verdienste zu gewähren, einer lohnpolitischen Überlegung, die in der Stahlindustrie nach dem Kriege wohl weit verbreitet war und auch heute noch nicht gänzlich an Boden verloren hat. Man war zwar bereit, den Arbeitern – unter der Voraussetzung, daß die Produktion stieg – einen höheren Lohn zu zahlen; angesichts der recht geringen Lohnkosten der Stahlindustrie<sup>203</sup> hielt man es sogar für vertretbar, die Löhne in einem nicht näher zu bestimmenden, aber doch beträchtlichen Maße über dem Niveau zu halten, mit dem man wohl eigentlich noch genügend Arbeitskräfte hätte beschaffen und halten können. Dieses recht hohe Effektivlohnniveau (die Löhne der Eisen- und Stahlarbeiter lagen seit 1949 deutlich über denen aller anderen großen Industriebranchen; nur der Steinkohlenbergbau hatte gelegentlich höhere Stundenverdienste aufzuweisen)<sup>204</sup> schien jedoch nur inso-

---

201 Bartholomäi, a.a.O.

202 Vgl. hierzu die folgenden Kapitel.

203 In der gesamten Stahlindustrie machen die Löhne und Gehälter gut 20 Prozent des Umsatzes aus. Diese Quote variiert von Betrieb zu Betrieb sehr stark. In einzelnen modernen Hüttenwerken mit geringem Anteil an Weiterverarbeitung liegt sie unter 10 Prozent, während in anderen Werken die Lohnkosten mit rund einem Drittel an den Betriebsaufwendungen beteiligt sind.

204 Hohe Behörde der EGKS, *Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den*

weit tragbar, als es über den Mechanismus der Leistungsentlohnung mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Werke verknüpft und daher bei einem Konjunkturrückgang mit einer, wenn auch vielleicht nicht parallelen, so doch spürbaren Lohnreduzierung zu rechnen war. Seine Abhängigkeit von den Konjunktur- und Beschäftigungsschwankungen wurde uns von Vertretern der Werksleitungen des öfteren als besonderer Vorzug, von Betriebsräten und Arbeitern allerdings als spezifischer Nachteil des Leistungslohnes genannt.

Obwohl sich inzwischen anlässlich der Konjunkturrückschläge 1953/54 und 1958/59 gezeigt hatte, daß auch die sogenannten leistungsabhängigen Verdienstbestandteile recht starr sind und bei jeder größeren Produktionsminderung auf einem Niveau abgefangen werden müssen, das kaum unter den bisherigen Durchschnitten liegt, ist die Vorstellung, daß man die übertariflichen Lohnbestandteile leichter manipulieren könne als den Tariflohn selbst, noch heute ziemlich weit verbreitet. Dies zeigte sich deutlich, als die IG Metall 1959 in einem Zusatztarifabkommen eine sogenannte »Lohnsicherungsklausel« zu vereinbaren suchte, die für Deutschland ein völliges tarifrechtliches Novum darstellt<sup>205</sup> und den Arbeitern ohne Präjudizierung der Lohnform ein Verdienstniveau garantiert, das um 15 Prozent über den tarifvertraglichen Grundlöhnen beziehungsweise Akkordrichtsätzen liegt. Wenngleich von ihr nur ein geringer Teil der effektiven übertariflichen Lohnbestandteile betroffen wurde (es ist allerdings möglich, daß die IG Metall die 15prozentige Lohnsicherung nur als ersten Schritt auf dem Wege einer zunehmenden tariflichen Abschirmung der Stundenverdienste betrachtet), stieß die Akzeptierung der Lohnsicherungsklausel durch den Arbeitgeberverband der Stahlindustrie bei einigen Mitgliedswerken auf scharfen Widerstand; deren Vorstände hätten statt dessen lieber eine Erhöhung der Effektivverdienste zugestanden, um sich um keinen Preis den Spielraum betriebsautonomer Lohnpolitik einschränken zu lassen.

Das Auseinanderklaffen von Tariflöhnen und Effektivverdiensten ist nun freilich auch zum Teil von der Gewerkschaft zu verantworten. In wenig anderen Industriezweigen besitzen die Gewerkschaften eine

---

*Industrien der Gemeinschaft*, Luxemburg 1957 und später; siehe insbesondere Ausgabe vom April 1957, die Schaubilder in Band 1, S. 66 und 68.

- 205 Anderswo, in Ländern mit schwachen Gewerkschaften und geringer Bedeutung der Tarifverträge für die effektive Verdienststruktur, sind derartige Formeln seit längerem bekannt, so etwa die »Einkommensgarantie«, die sich in vielen französischen Tarifverträgen findet und u. a. zur Folge hat, daß die außerdem noch bestehenden sehr niedrigen tariflichen Mindestlöhne nicht einmal mehr als Akkord- und Prämiengrundlage fungieren.

ähnlich starke Stellung und einen ähnlich großen Einfluß wie in der Stahlindustrie (in Konsequenz nicht nur der Mitbestimmung, sondern vor allem auch des hohen Grades gewerkschaftlicher Organisation der Belegschaften).

Wenn sich die IG Metall erst in neuester Zeit veranlaßt sieht, die Stahlarbeiterlöhne stärker als bisher tariflich abzusichern, wenn sie während des größeren Teils der fünfziger Jahre darauf verzichtet, das Niveau der tarifvertraglichen Mindestsätze den steigenden Effektivverdiensten anzupassen, geschweige denn durch tarifliche Lohnbewegungen die Initiative zum Lohnanstieg zu übernehmen, dann wohl nicht zuletzt, weil ja der Mechanismus von nicht nur leistungs-, sondern eben auch produktivitätsbezogenen Prämiensystemen oder Produktionsakkorden viele Jahre hindurch vollauf genügte, um eine erhebliche Zunahme der Löhne mit steigender Produktion zu bewirken. Ohne diese Wirkung der Leistungslohnsysteme in der Hüttenindustrie wäre die IG Metall wahrscheinlich sehr bald nach der Währungsreform gezwungen gewesen, ihre »Verhandlungsstärke« voll und nicht nur mit halber Kraft einzusetzen.

### *3. Arbeitsmarkt- und Lohnentwicklung in den Standortregionen der Hüttenindustrie*

Es gehört zu den typischen Besonderheiten der deutschen Stahlindustrie, daß die Mehrzahl ihrer Produktionsstätten in einer einzigen Wirtschaftsregion liegt, nämlich im Raum zwischen Duisburg und Dortmund. Allein in dem zusammenhängenden Siedlungsgebiet Duisburg-Oberhausen-Mülheim (einschließlich des linksrheinischen Rheinhausen) mit einem Durchmesser von kaum 30 Kilometern ist fast die Hälfte der deutschen Stahlproduktion konzentriert. Das Ruhrgebiet (einschließlich des verhältnismäßig unbedeutenden, wenngleich traditionsreichen Siegerlandes) erzeugte im Jahre 1960 72 Prozent des im Bundesgebiet produzierten Rohstahls. Am Rest sind das Saargebiet mit 11 Prozent, die norddeutsche Tiefebene (Standorte: Osnabrück, Peine, Salzgitter und Bremen) mit 12 Prozent und die restlichen Bundesländer mit nicht einmal 4 Prozent beteiligt.

Die regionale Konzentration eines Großteils der deutschen Stahlerzeugung erhält eine besondere Bedeutung durch den biindustriellen Charakter des Ruhrgebietes, das ja gleichzeitig der größte kontinentaleuropäische Produzent von Steinkohle ist. Im Jahre 1960 wohnten in den Städten des Ruhrgebietes über 200 000 Stahlarbeiter und rund

350 000 Bergarbeiter. Der Rest der Industriearbeiter ist überwiegend in Betrieben tätig, die mehr oder weniger von der Hüttenindustrie und dem Steinkohlenbergbau abhängen oder auf sie hin orientiert sind. Dies gilt übrigens auch für den wahrscheinlich drittgrößten gewerblichen Arbeitgeber des Ruhrgebietes, nämlich die Bauwirtschaft. Arbeitsmarktlage und Lohnentwicklung im Ruhrgebiet werden beherrscht von Konjunktur, Beschäftigung und Lohnpolitik dieser beiden Industriezweige.

Der Zusammenhang zwischen den Löhnen der Bergarbeiter und der Stahlarbeiter gehört zu den interessantesten Phänomenen der Lohnpolitik und Lohnstruktur in einer hochentwickelten Volkswirtschaft.

Beide Gruppen stehen eindeutig an der Spitze der Industriearbeiterverdienste. Dies gilt natürlich für den Bundesdurchschnitt aller Arbeitnehmer: Im gesamten Bundesgebiet betrug 1959 der Stundenverdienst im Durchschnitt aller Industriearbeiter 2,44 Mark, während die Stahl- und Bergarbeiter mit 3,02 Mark über 23 Prozent mehr verdienten. Dies gilt aber auch dann noch, wenn man den ungewöhnlich geringen Frauenanteil in diesen beiden Industriezweigen und ihre Konzentration auf eine der Regionen mit dem höchsten Lohnniveau der Bundesrepublik berücksichtigt. Der Abstand zwischen den beiden Montanindustrien und dem Rest der Industrie wird dann zwar geringer, ohne deshalb wesentlich an Gewicht zu verlieren. Im August 1959<sup>206</sup> verdienten in Nordrhein-Westfalen (wo übrigens auch ein deutliches Gefälle von der Stahlindustrie zum Steinkohlenbergbau besteht) die Stahlarbeiter 13 Prozent und die Bergarbeiter 6 Prozent mehr als der Durchschnitt aller männlichen Industriearbeiter. (Die Stundenlöhne der Stahlarbeiter werden in Nordrhein-Westfalen nur von denen der Druckereifacharbeiter erreicht und teilweise übertroffen. Viel mehr als in der Hüttenindustrie wird im übrigen nur von einigen Berufen in Hamburg – Tabakwaren, Brauereien und Baugewerbe – verdient.)

Nun haben allerdings die relativ hohen Löhne in Stahlindustrie und Steinkohlenbergbau jeweils eine ganz verschiedene lohnpolitische und wirtschaftliche Signifikanz: Zwar ist die Arbeit in der Hüttenindustrie nicht leicht und verglichen etwa mit der Metallverarbeitung überwiegend durch schwere Belastungen charakterisiert, die von starken Hitze- einwirkungen und der Notwendigkeit schwerer Muskularbeit bis zum Zwang der ständigen Umstellung im Tages- und Wochenrhythmus reichen, der mit dem vorherrschenden Drei- bzw. Vierschichtenbetrieb verbunden ist. Dennoch dürfte in den Augen der meisten Betroffenen

---

206 Amtliche vierteljährliche Lohnerhebung.

die Arbeit in einem Hüttenwerk erheblich angenehmer sein als in den Untertagebetrieben des Steinkohlenbergwerks, wo sich sehr schwere, ja gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen mit akuten, immer wieder dramatisch konkretisierten Unfallgefahren kombinieren; überdies tragen die traditionellen, wo nicht archaischen Formen der Arbeitsorganisation und Autorität nicht immer dazu bei, die Arbeit unter Tage erträglicher zu machen.

So wird denn auch bis zum Beginn der sechziger Jahre der Anspruch der Bergarbeiter auf die Spitzenstellung in der Lohnskala im Prinzip von niemandem bestritten. Aus eben dieser Stellung werden sie jedoch in den fünfziger Jahren fast immer von den Stahlarbeitern verdrängt. Die Industriegewerkschaft Bergbau begründete die Mehrzahl der Lohnbewegungen, die sie seit der Währungsreform einleitete, mit dem Argument, »daß die Bergarbeiter ihre traditionelle Spitzenstellung im regionalen und nationalen Lohngefüge verloren hätten. Als Vergleichslöhne werden hierbei neben denen der Arbeiter der Druckereien in erster Linie die der Stahlarbeiter angeführt. Ende 1955 wurde sogar eine Lohnerhöhung ausdrücklich mit dem Argument verlangt, daß die mit Wirkung vom 1. November erhöhten Löhne in der Stahlindustrie eine mindestens parallele Lohnerhöhung im Steinkohlenbergbau notwendig machten.«<sup>207</sup>

Jede dieser gewerkschaftlichen Lohnforderungen im Bergbau stößt jedoch auf die sehr starre Beziehung zwischen Bergarbeiterlohn und Kohlenpreis, die sich aus der hohen Lohnintensität des Bergbaues ergibt und jede Lohnbewegung im Bergbau zu einem gesamtwirtschaftlichen Faktum werden läßt, wohingegen die weit kapitalintensive, überdies – während die Steinkohlenförderung nur langsam zunimmt und immer wieder stagniert – in einer schnellen Expansion stehende Stahlindustrie auch erhebliche Lohnsteigerungen ohne direkte und unmittelbare Auswirkungen auf die Kosten hinnehmen kann.

»Eine Analyse der vierteljährlichen Lohnentwicklung zeigt deutlich«, so heißt es in dem eben zitierten Bericht der Hohen Behörde weiter, »den ständigen ... Versuch des Bergbaues, den relativen Vorsprung der Stahlarbeiter einzuholen. Daß die Stahlarbeiter seit Anfang 1952 die Bergarbeiter aus ihrer klassischen Spitzenstellung in der Lohnhierarchie verdrängt haben, hängt offenbar in erster Linie mit der Parallelität von Produktionsentwicklung und Lohnentwicklung in der Stahlindustrie zusammen. Demgegenüber waren die Arbeiter des Berg-

---

207 Hohe Behörde der EGKS, *Entwicklung der Löhne und die Lohnpolitik in den Industrien der Gemeinschaft*, April 1957, Band 1, S. 44.

baues, dessen Produktion sich nur langsam und wahrscheinlich sogar degressiv erhöhte, immer in einer schlechteren Position: Wenn die Löhne der Stahlarbeiter, wie in der Krise auf dem Stahlmarkt der Jahre 1953/54, absanken oder wenigstens stagnierten, bestanden für die Bergarbeiter nur geringe Aussichten, ihre Löhne anzuheben. Dem Anstieg der Stahlarbeiterlöhne nach Überwindung der Krise im Sommer 1954 konnten die Bergarbeiter nur mit einem Abstand von mehreren Monaten folgen.«<sup>208</sup>

Die Koppelung der Lohnentwicklung von Bergarbeitern und Stahlarbeitern vollzieht sich offenbar vor allem durch den Mechanismus des Arbeitsmarktes. Zwar scheint ein Beschäftigungswechsel vom Bergbau zur Stahlindustrie verhältnismäßig selten zu sein. Ein qualifizierter Untertagearbeiter, der sich durch mehrjährige Arbeit im Bergbau eine Reihe von sozialen Rechten erworben hat, wird nur unter besonderen Umständen zur Hüttenindustrie überwechseln, wo er ja mindestens zunächst nur mit wenig qualifizierter Arbeit rechnen kann. Auch wenn die Durchschnittslöhne der Stahlarbeiter wesentlich höher sein sollten als die der Bergarbeiter, wird dennoch ein angelernter Stahlwerker oder Walzwerker nicht – und schon gar nicht kurz nach seiner Einstellung – auf den Hauerdurchschnittslohn kommen. Doch hatte der Bergbau in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre, hat sogar noch in den nachfolgenden Jahren (in denen die Zahl der beschäftigten Bergarbeiter wegen der Produktionsdrosselung sinkt) stets einen hohen Bedarf an neu einzustellenden Arbeitern. Er ist gezwungen, mit der Stahlindustrie um die auf dem Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte zu konkurrieren: Um Arbeiter, die aus anderen, wirtschaftlich weniger rasch expandierenden Gebieten der Bundesrepublik (oder aus der DDR) ins Ruhrgebiet abwandern oder abzuwandern bereit sind, oder um Beschäftigte anderer Industriezweige mit niedrigerem Lohnniveau, verhältnismäßig schlechten Arbeitsbedingungen und insbesondere – dieser Faktor scheint bei der Fluktuation eine sehr große Rolle zu spielen – schlechteren Zukunftsaussichten. Diese »Grenzarbeiter«-Löhne sind das wichtigste arbeitsmarktpolitische Bindeglied zwischen diesen beiden Industriezweigen, die auf der anderen Seite durch zahlreiche wirtschaftliche Beziehungen und Interessen miteinander verflochten sind: Steinkohle und Steinkohlenprodukte in Form von Koks und Gas sind sehr wichtige Rohstoffe und Energieträger der Hüttenindustrie; im Konzernverbund der Montanindustrie gehören zahlreiche Bergbaubetriebe zu überwiegend stahlerzeugenden Unternehmen; die führenden Kreise

---

208 A.a.O., S. 47.

beider Industrien haben seit dem 19. Jahrhundert eine Unzahl gesellschaftlicher, familiärer, politischer und wirtschaftlicher Berührungspunkte und Bindungen. Es sei nur am Rande gesagt, daß die Beziehungen zwischen den Gewerkschaften der Stahlarbeiter und der Bergarbeiter nicht ganz so gut zu sein scheinen wie zwischen den führenden Männern der Unternehmungen beider Industriezweige.

Wir sind nicht in der Lage, den Nachweis hierfür zu bringen, doch spricht der Beweis des ersten Augenscheins dafür, daß die Lohnpolitik der Stahlindustrie seit der Mitte der fünfziger Jahre zunehmend auf die Lohnentwicklung und die wirtschaftliche Lage des Bergbaues Rücksicht nimmt. Das Bestreben, das Echo zu vermeiden oder wenigstens gering zu halten, das jede massive Lohnerhöhung in der Stahlindustrie bei den Bergarbeitern auslösen würde, dürfte die Stahlindustrie wohl immer wieder veranlassen, dem Lohndruck ihrer Belegschaften härteren Widerstand entgegenzusetzen, als dies betriebswirtschaftlich notwendig (vielleicht sogar vernünftig) wäre. Im übrigen besaß die Lohnpolitik in der ersten Hälfte der fünfziger Jahre, die von einem langsamen Anstieg der Tariflöhne und einem stetigen Zuwachs der übertariflichen Verdienstbestandteile charakterisiert war, gerade auch im Hinblick auf diese Verflechtung zwischen den Löhnen der beiden Montanindustrien ihre Vorzüge. Solange man außerhalb der Stahlindustrie glauben machen konnte, der Stahlarbeiter verdiene nur deshalb mehr, weil er seine Leistung so sehr gesteigert habe (in der Tat liegen die Tariflöhne der Bergarbeiter immer weit über denen der Stahlarbeiter; das Lohngefälle kommt schließlich durch die hier weit größeren übertariflichen Verdienstbestandteile zustande), war es für den Bergbau schwierig, der Stahlindustrie egoistische Lohn- und Arbeitsmarktpolitik vorzuwerfen. Erst als sich dann in der Mitte der fünfziger Jahre erwies, wie sehr die inzwischen erreichten übertariflichen Verdienste nicht nur, wenn überhaupt, aus der Intensivierung menschlicher Leistung entsprangen, sondern vielmehr eine andere Form der Beteiligung der Stahlarbeiter an der wirtschaftlichen Expansion ihrer Werke waren und ebenso gut auch in die Tariflöhne hätten übernommen werden können, begann sich das Verdienstgefälle zum Bergbau zu konkretisieren.<sup>209</sup>

Der ständige Druck der Stahlarbeiterlöhne auf die Löhne der Bergarbeiter erklärt nun auch – neben vielen anderen Faktoren, unter

---

209 Eine eingehende Analyse der gewerkschaftlichen Publikationen würde wahrscheinlich erweisen, daß im Laufe der Zeit in der Argumentation der IG Bergbau der Verweis auf die Tariflöhne der Stahlindustrie und auf dort beschlossene tarifliche Lohnerhöhungen dem Operieren mit Durchschnittsverdiensten weicht.



denen vor allem die hohe Beschäftigungssicherheit zu nennen ist, welche die großen Hüttenwerke versprechen –, weshalb in der Mehrzahl der großen Hüttenwerke der Ruhr arbeitsmarktpolitische Notwendigkeiten nur selten oder nur am Rande die Lohnpolitik bestimmten. Bis heute scheint die Stahlindustrie, scheinen wenigstens die großen Hüttenwerke, weniger als die meisten anderen deutschen Industriebetriebe, unter Arbeitskräftemangel und Schwierigkeiten der Nachwuchsrekrutierung zu leiden. Das hohe Prestige, über das sie bei der regionalen Bevölkerung verfügen, ihr recht hohes Lohnniveau, die beträchtlichen sozialen Leistungen und vor allem die rasche absolute und relative Verbesserung der Arbeitsbedingungen (hier ist vor allem die Arbeitszeitverkürzung zu nennen, die in keinem anderen Industriezweig so schnell und nachhaltig vor sich ging wie in der Stahlindustrie; die Wochenarbeitszeit wurde hier von 1955 bis 1959 um mehr als 11 Prozent gegenüber nur 7 Prozent im Durchschnitt der gesamten Industrie und gut 9 Prozent im Steinkohlenbergbau reduziert; ferner ist daran zu erinnern, daß mehr und mehr auch andere Industrien zu Schichtarbeit übergehen, die somit nicht mehr nur die Tätigkeiten in Hüttenwerken charakterisiert) konstituieren sicherlich eine erhebliche Anziehungskraft auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Und der hohe »Arbeitskräftedurchsatz« des Bergbaues, der viele Jahre hindurch als Arbeitsmarktschleuse für das Ruhrgebiet wirkte, aus dem ganzen Bundesgebiet Arbeitskräfte anzog und dann nach kurzer Zeit wieder abgeben mußte, schuf die Bedingungen, unter denen diese Anziehungskraft optimal wirksam werden konnte.

Anders liegt der Fall nur bei jenen Hütten, die besonders schwer unter den Demontagen und Produktionsverböten der ersten Nachkriegsjahre zu leiden hatten und gezwungen waren, später als die meisten anderen Werke, vielfach unter zwar nicht absolut, aber relativ ungünstigeren wirtschaftlichen Bedingungen und in forciertem Tempo ihre Produktionsanlagen aufzubauen und ihre Belegschaft zu vermehren. Dies gilt etwa für Werk A<sup>210</sup> und ein Werk dieser Untersuchung. Mehr noch als das revierferne Werk A mußte letzteres Löhne zahlen, die mit denen der benachbarten Hüttenwerke konkurrieren konnten: Vielleicht nicht einmal so sehr, um dort Arbeitskräfte abzuwerben, als um zunächst den alten Arbeiterstamm, der in den ersten Nachkriegsjahren vorläufig in anderen Betrieben untergekommen war, wieder zu sammeln, und dann, um aus dem immer enger werdenden Arbeitskräftereservoir genügend neue Belegschaft zu rekrutieren.

---

210 Einer der Untersuchungswerte von Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform.



Die Lohnpolitiker des Werkes A hatten erklärt, daß gerade die Notwendigkeit, mit den Löhnen der großen Ruhrhütten zu konkurrieren, sie beim Anlaufen des Werkes zur Einführung von Leistungsentlohnung veranlaßte:

Um genügend Leute zu bekommen, muß man schon übertarifliche Löhne zahlen. Deshalb mußte man schon die Phantasie Flügel schlagen lassen, um in irgendeiner Form übertarifliche Löhne herauszubekommen. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Und:

Außerdem hatten die anderen Werke Prämien eingeführt, weil die Leistung dadurch steigt, und hätten wir hier keine höheren Löhne gezahlt, dann wäre eine Abwanderung eingetreten. (Betriebstechniker)<sup>211</sup>

Im anderen, eben erwähnten Werk war man allerdings den umgekehrten Weg gegangen. Man hielt es für richtiger, zunächst hohe, feste »Produktionslöhne« zu zahlen, solange der Aufbau des Werkes dauerte, weil man sich nicht auf das Risiko leistungsbezogener und fast notwendigerweise mit zunehmender Produktion steigender Löhne einlassen wollte. Diese Produktionslöhne beschränkten dann auch, nachdem sich die Produktionsverhältnisse normalisiert hatten, den Spielraum, der für Leistungsentlohnung noch zur Verfügung stand. Mit wenigen Ausnahmen werden in den Betrieben dieses Werkes Leistungsprämien bezahlt, die nur 10 Prozent oder 15 Prozent, maximal 20 Prozent des gesamten Stundenverdienstes ausmachen (während anderswo die formal leistungsabhängigen Verdienstbestandteile 30, 40 und mehr Prozent betragen).

#### *4. Instanzen und Institutionen der Lohnpolitik*

Der Zwang, in mehr oder weniger hohem Maße auf den »Gerechtigkeitsanspruch« der Arbeiter einzugehen, gehört in der Mitte des 20. Jahrhunderts in allen entwickelten Volkswirtschaften zu den Grundphänomenen jeder betrieblichen Lohnpolitik, die damit in jedem Falle einen gewissen paritätischen Charakter hat, der seinerseits nur wiederum ein besonderer Aspekt der Konstitutionalisierung der betrieblichen Herrschaft ist.

Die Parität der Lohnpolitik ist indes wohl nirgendwo so stark institutionalisiert wie in der Hüttenindustrie. Ein wichtiger Grund hierfür liegt in der Einführung der Mitbestimmung und dem Zwang zur Ratio-

---

211 Zitiert nach Lutz / Willener, a.a.O., S. 195.

nalisierung der sozialen Betriebspolitik, den sie in mehr oder minder großem Umfang in den meisten Hüttenwerken auslöste. Ein weiterer Grund ist in der meist sehr starken Stellung der Arbeitnehmervertretung zu suchen, die sowohl aus ihrem Einfluß in der Verwaltung (über den Arbeitsdirektor und vor allem im Aufsichtsrat) wie aus der Stärke der gewerkschaftlichen Organisation (in vielen Hüttenbetrieben sind über 80 Prozent der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert) resultiert. Ein dritter Grund für die Institutionalisierung der betrieblichen Lohnpolitik, der häufig unterschätzt wird, ergibt sich aus den besonderen technischen und Betriebsbedingungen der Hüttenindustrie: Das Nebeneinander zahlreicher, sehr verschiedenartiger Arbeitsverrichtungen, die zwingend eine homogene, einigermaßen rationalisierte und formalisierte Lohnpolitik erfordern, und der sozusagen öffentliche oder politische Charakter der Leistungsprämien in den Kernbetrieben, die ja oftmals für viele Hunderte von Arbeitern gleichzeitig gelten. Die Diversität der betrieblichen Verhältnisse erklärt zum Beispiel die große Bedeutung der analytischen Arbeitsbewertung oder ähnlicher Verfahren systematischer Fixierung der Grundrelationen; sie soll uns hier jedoch nicht interessieren. Hingegen ist es für das Verständnis der besonderen Problematik der Leistungsentlohnung in der Hüttenindustrie unumgänglich, den kollektiven Charakter dieser Lohnform niemals aus dem Auge zu lassen. In einem Hochofenbetrieb, Walzwerk oder Stahlwerk ist der Leistungsverdienst nicht wie in anderen Betrieben mit Einzelarbeit oder Akkorden von kleinen Gruppen eine sozusagen private Größe. Die monatliche Prämie ist wenigstens im Prinzip für alle Arbeiter die gleiche. Sie wird meistens im Betrieb ausgehängt. Vielfach zirkulieren schon in den letzten Tagen vor ihrer Bekanntmachung im Betrieb Gerüchte und die Ergebnisse erster vorläufiger Berechnungen. Während der durchschnittliche Akkordverdienst etwa einer Dreherei eine abstrakte Größe ist, deren monatliche Veränderungen eine Vielzahl gegenläufiger Einzelbewegungen überdecken, hat die Leistungsprämie eines Hüttenkernbetriebes unmittelbare, gleiche Bedeutung für das Einkommen aller betroffenen Arbeiter. Um einen Begriff aus der modernen Sozialpsychologie anzuwenden: Ihre »Sichtbarkeit« ist ungleich größer als die des Akkordverdienstes bei Einzelarbeit.

Diese Kollektivität der Leistungsverdienste findet ihren rechtlichen Ausdruck darin, daß die Leistungslohnsysteme fast aller hüttentechnischen Betriebsabteilungen in Form regelrechter Betriebsvereinbarungen zwischen Werksleitung und Betriebsrat festgelegt sind. In der Mehrzahl der Hüttenwerke entstand in den fünfziger Jahren ein mehrgliedriger lohnpolitischer Instanzenzug, den jede lohnpolitische

Entscheidung, jede Veränderung eines Leistungslohnsystems zu durchlaufen hat.

Auf der Arbeitgeberseite liegt das Schwergewicht lohnpolitischer Entscheidungen bei zwei Dienststellen der Unternehmensleitung, nämlich einer entweder zur Personalleitung gehörenden oder direkt dem Arbeitsdirektor unterstellten Abteilung »Lohn und Tarif«, »Lohnabteilung« oder »Leistung und Lohn« sowie der Betriebswirtschaftsstelle oder – zumeist – einer ihrer Abteilungen, die überwiegend als »Zeitwirtschaft« firmiert.

Verhandlungspartner dieser beiden Dienststellen ist im Regelfalle ein Ausschuß des Betriebsrates, der vielfach als »Lohnkommission« bezeichnet wird und der mindestens ein oder zwei freigestellte Mitglieder hat, die im Laufe ihrer Tätigkeit oft ebenso Entlohnungsfachleute wurden, wie es die Vertreter der Unternehmensleitung sind, mit denen sie zu verhandeln haben.

Neben der Lohnkommission des Betriebsrates, der lohnpolitischen Dienststelle im Sozialmanagement und den Entlohnungsfachleuten in der Betriebswirtschaftsstelle sind an Verhandlungen über die Leistungsentlohnung in einem bestimmten Betrieb im allgemeinen noch – zumindest beratend, informell, aber natürlich mitentscheidend – dessen Leitung sowie ein Sprecher seiner Belegschaft (meist der zuständige Betriebsrat oder Vertrauensobmann)<sup>212</sup> beteiligt.

Die auf dieser Ebene erzielten Verhandlungsergebnisse müssen vom Vorstand genehmigt werden, der hierbei im allgemeinen durch den Arbeitsdirektor repräsentiert wird (wiewohl es gelegentlich vorzukommen scheint, daß die Betriebswirtschaftsstelle, wenn sie etwa bei einer Einigung überspielt wurde, ihrerseits beim technischen Vorstandsmitglied interveniert). Bei schwierigen Problemen und Entscheidungen von allgemeiner Bedeutung kann es zu direkten Verhandlungen zwischen dem Betriebsratsvorsitzenden und dem Unternehmensvorstand

---

212 Erinnern wir daran, daß in fast allen großen Hüttenwerken eine regelrechte Geschäftsverteilung zwischen den Betriebsräten besteht. Mit Ausnahme einiger freigestellter Betriebsräte sowie der Angestelltenvertreter ist im allgemeinen jedes Mitglied des Betriebsrates für eine bestimmte Abteilung oder Abteilungsgruppe verantwortlich. Es wird vielfach bei der Aufstellung der Kandidatenlisten darauf gesehen, eine gleichmäßige Streuung der gewählten Belegschaftsvertreter über alle Bereiche des Werkes zu sichern. In einzelnen Werken, in denen die Arbeitnehmervertretung besonders gut organisiert ist, existiert in jeder Betriebsabteilung ein sogenannter »Obmann«, der Sprecher der gewerkschaftlichen Vertrauensleute des Betriebes ist, entweder als solcher in den Betriebsrat gewählt oder aus ihrer Mitte benannt wurde und im Betriebsrat sowie gegenüber der Betriebsleitung als de facto, wo nicht de jure anerkannter bevollmächtigter Sprecher der Abteilungsbelegschaft gilt.

kommen. Der Aufsichtsrat wird unseres Wissens mit Entlohnungsfragen nicht befaßt, wenngleich es im Prinzip möglich ist, daß der Betriebsrat die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat zur Unterstützung eines von der Werksleitung abgelehnten Antrages oder zur Intervention wegen einer gegen den Willen des Betriebsrates gefällten Entscheidung veranlaßt.

Im Regelfalle erfolgt die effektive Entscheidung auf der Verhandlungsebene: Lohnkommission des Betriebsrates, Lohnabteilung und Betriebswirtschaftsstelle mit Hinzuziehung von Leitung und Belegschaftsvertretung des betroffenen Betriebes. Vor den eigentlichen Verhandlungen stimmen sich zunächst Lohnabteilung und Betriebswirtschaftsstelle untereinander ab. Die Federführung der Verhandlungen liegt fast überall bei der Lohnabteilung, die dann auch dem Vorstand einen »entscheidungsreifen« Vorschlag zu unterbreiten hat:

Im allgemeinen werden dem Vorstand keine Alternativvorschläge gemacht. Es muß immer so lange alles durchdiskutiert werden, bis eine Einigung erzielt ist. Unsere Abteilung (Lohnabteilung) formuliert gewöhnlich und hängt an das Verhandlungsprotokoll noch einen Kommentar, in dem sie um die Zustimmung des Vorstandes bittet und in dem sie den Vorschlag des Verhandlungsergebnisses als ihren eigenen Vorschlag bezeichnet. Nur selten werden zwei verschiedene Vorschläge gemacht mit der Bitte um die Entscheidung des Vorstandes. Nur wenn in den Verhandlungen keine Einigung erzielt werden konnte, dann wird der Gegenvorschlag, zum Beispiel des Betriebsrates, mit aufgeführt und um Entscheidung gebeten.

Eine ähnliche »Vorselektierung« geschieht auch auf seiten des Betriebsrates, zum Teil, weil Betriebsratsvorsitzender und Vorsitzender der Lohnkommission partikularistische Verstöße einzelner Betriebsabteilungen vermeiden wollen, zum Teil auch, weil die Dienststellen der Werksleitung lieber mit den Lohnfachleuten des Betriebsrates als den einzelnen Abteilungsbetriebsräten verhandeln.

Endlich besteht eine Tendenz, vor der eigentlichen Verhandlung eine Einigung zwischen der Betriebsbelegschaft und ihrer Vertretung einerseits und der zuständigen Betriebsleitung andererseits zu erzwingen – eine Einigung, die allerdings, wie uns gesagt wurde, häufig sowieso und ohne besondere Geschäftsordnungsvorschriften zustande kommt.

Im Prinzip verfolgen die drei Partner, bei denen das Schwergewicht der Arbeit und die Masse der Entscheidungen liegt, nämlich die Lohnkommission des Betriebsrates, die Lohnabteilung und die Betriebswirtschaftsstelle, jeweils verschiedene Interessen: das Interesse der Arbeiter an möglichst hohen Löhnen, das Interesse der Werke an Eindämmung des Lohndrucks der Arbeiter und endlich das Interesse des Werkes an maximaler Leistung. Die Arbeitsteilung zwischen den beiden Dienst-

stellen der Werksleitung variiert natürlich je nach den besonderen personellen Konstellationen, dem Organisationsplan des Unternehmens und dem effektiven Gewicht der Abteilungen. Immerhin hat sich das Prinzip als solches weithin durchgesetzt. So erklärt der Sachbearbeiter einer Betriebswirtschaftsstelle:

Wir haben ja heute zwei verschiedene Abteilungen, die technisch interessierten und die lohnmäßig interessierten. Wir sehen die Leistung, die anderen den Lohn. Die kommen an und sagen: Die Löhne sind gestiegen, dann sagen wir, ja die Leistung auch, und die Kosten sind gesunken.

Und an anderer Stelle:

Wir haben das ja so schön bei uns geteilt: Geteiltes Leid ist halbes Leid. Ich mache die Leistung, und der Herr X macht den Lohn. Und was er macht, das ist mir egal.

Nicht so plastisch in der Formulierung, aber nicht weniger präzise in der Sache ist eben jener Herr X, wenn er sich in einem konkreten Fall gegen die Forderung der Betriebswirtschaftsstelle nach Einführung einer Prämie an einer neuerrichteten Anlage so lange wehrt, als diese nicht in der Lage sei, ihm genau anzugeben, wie hoch die Leistung dort steigen könne, das heißt, mit welchem maximalen Prämienverdienst man dort zu rechnen habe.

Selbstverständlich stehen sich diese einzelnen Interessen selten unvermittelt gegenüber. Im Regelfalle und von Situationen pathologischer Schwäche eines der drei Partner abgesehen, ist jede Entscheidung ein Kompromiß, und jeder Partner weiß sehr wohl, daß ein Vorschlag nur insoweit die Chance hat, verwirklicht zu werden, als er den Interessen der anderen ein Stückchen entgegenkommt. So bildete sich in den meisten Hüttenwerken im Laufe der Jahre nicht nur eine gemeinsame Sprache, sondern eine gemeinsame Grundorientierung der Leistungslohnpolitik, mit der sich alle Beteiligten überwiegend identifizieren und die sie höchstens auf einer sehr allgemeinen, abstrakten Ebene oder in konkreten Details kritisieren. Es sei nur am Rande vermerkt, daß es unter diesen Umständen recht schwierig ist, aus den einzelnen Argumentationen bei Verhandlungen oder aus der Darstellung ihrer Politik durch die Beteiligten die Entwicklungstendenzen der Entscheidungen abzuleiten, da sich das Schwergewicht von einem Interesse zum anderen, etwa vom leistungspolitischen Interesse des Werkes zu seinem lohnpolitischen, erst im Verlaufe recht langer Zeiträume und zahlloser Verhandlungen – vielleicht sogar für den Repräsentanten des geopfer-ten Interesses unmerklich – verlagert.

Mit diesem relativen Interessengleichgewicht, wie es die Grundlage jeder erfolgreichen Verhandlung ist, können nun allerdings entweder

dringende Wünsche und Forderungen einzelner Belegschaftsgruppen, Überzeugungen, wo nicht »Hobbys« einzelner Betriebsleiter oder aber Richtlinien kollidieren, die vom Vorstand oder einzelnen Vorstandsmitgliedern für die gesamte Leistungslohnpolitik gegeben werden.

Interferenzen der ersten Art ist noch am leichtesten zu begegnen; mit »seinen Leuten« fertig zu werden, ist ja nach Meinung der Werkleitung die Aufgabe eines guten, dann eben auch von ihr respektierten und bei Verhandlungen erfolgreichen Betriebsrates.

Problematischer kann der Alleingang eines Betriebsleiters sein, wenn er einen »direkten Draht« zu einem Vorstandsmitglied hat und vielleicht in der Lage ist, den üblichen Verhandlungsweg »kurzzuschließen«. Wir haben in einem unserer Untersuchungswerke ein Beispiel erlebt, in dem ein Betriebsleiter gegen den Willen der eigentlich zuständigen Stellen ein Lohnsystem durchsetzte, das er für richtig hielt. Hierbei dürfte es sich allerdings um einen Ausnahmefall handeln. Wirklich schwierig wird die Stellung der Leistungslohnpolitiker der Werke, wenn ein Vorstandsmitglied eine Direktive für die weitere Leistungslohnpolitik gibt, die keine Rücksicht auf das mühsam geschaffene Gleichgewicht der Interessen nimmt und zwingende betriebliche Notwendigkeiten vernachlässigt. Dann kann es zuweilen zu Lösungen kommen, die offen »illegalen Charakter« tragen und nur Bestand haben, wenn sich alle beteiligten Parteien einig sind und aufeinander verlassen können oder wenn ein möglicher Störenfried ausgeschlossen wird. In einem der Untersuchungswerke hatte das offiziell geltende Lohnsystem Verdienstschwankungen zur Folge, die bei der Belegschaft große Unzufriedenheit auslösten:

Da ging dann der Betriebsrat zum Betriebschef und hat sich mit ihm zusammengesetzt, und dann haben wir eben gesagt, auf den und den Lohn wollen wir kommen, und dann haben wir Stunden herausgenommen, damit wir das erreichen. Die Betriebswirtschaft ist gar nicht in Kenntnis gesetzt worden. Die glaubt immer noch, das System würde schön funktionieren; die hatten ja gar keine Ahnung.

Anderswo berichtet man uns von einer Leistungslohnformel, die ein Vorstandsmitglied im Ausland entdeckt habe und die man dann auch im eigenen Werk einzuführen begonnen habe.

Das muß sehr begeisternd gewirkt haben auf die Leute, vor allem auf Herrn ... (das Vorstandsmitglied), da ergab sich das dann von selbst.

Allerdings sei man noch weit von einer Generalisierung dieser Formel entfernt, wenngleich der Vorstand sicher glaube, es sei alles längst so, wie er es seinerzeit gewünscht habe.

Nicht selten zielen solche allgemeine Direktiven des Vorstandes auf

Verschärfung oder wenigstens Beibehaltung des Leistungsanreizes ab. Wir hätten, so meinte einer der Lohnsachbearbeiter im Sozialmanagement am Ende des Gespräches, die Interviews mit den falschen Leuten durchgeführt.

Sie müssen bedenken, daß die Leute, die oben an der Spitze sind, auch noch etwas zu sagen haben, und bei denen herrscht eben die Vorstellung vor, daß es ohne Leistungslohn nicht geht. Es gibt ja kaum Sachbearbeiter, die Ihnen irgendwie sagen würden, nicht wahr, bei uns klappt es nicht, oder mit dem Leistungslohn klappt es nicht, sondern im allgemeinen wird immer gesagt: das klappt schon, und das geht wieder in Ordnung zu machen, und das haut schon hin.

Dies mag zum gut Teil den schleichenden, sozusagen untergründigen Charakter erklären, den die Krise der Leistungsentlohnung in vielen Werken besitzt. Obwohl die Lohnanreize effektiv längst außer Kraft gesetzt sind, scheint es unmöglich, auch die formalen, nach oben sichtbaren Konsequenzen aus diesem Zustand zu ziehen, selbst wenn hierdurch die Krise de facto weit über den Bereich der Betriebe hinausgetragen wird oder hinauswuchert, in denen sie ihren Ursprung nahm und in denen sie eine realistischere Politik vielleicht gut hätte lokalisieren können.

## IV. Lohnpolitik versus Leistungspolitik: Die Mechanismen der Krise

Die zahllosen Einzelentscheidungen, die in formellen Verhandlungen über Leistungslohnsysteme oder in mehr oder weniger informellen Absprachen über Einzelheiten ihrer Handhabung getroffen wurden und insgesamt die Entwicklung der Leistungsentlohnung vom Ende der vierziger Jahre bis zum Ende der fünfziger Jahre zur Folge hatten, werden von vier Tatsachen beherrscht, die den Leistungspolitikern jeweils als Notwendigkeit oder unausweichliche Gegebenheit gegenübertraten, von denen jede einzelne für sich belanglos erscheinen mag, die jedoch in ihrem Zusammenwirken die Krise der Leistungsentlohnung erzeugten.

Diese vier »Mechanismen« der Krise sind: das Abfangen technisch verursachter, vorübergehender Reduzierungen des Leistungsverdienstes, der tendenzielle Anstieg der Leistungsverdienste bei kleineren oder größeren technischen Verbesserungen, die Rücksichtnahme auf die Relation zwischen den Verdiensten der einzelnen Betriebe und die Ausrichtung der Lohnpolitik der einzelnen Werke an der Lohnentwicklung in der gesamten Stahlindustrie.

### *1. Das Abfangen des Leistungsverdienstes bei Rückgang aufgrund veränderter technisch-organisatorischer Bedingungen*

In den meisten Werken und Betrieben der deutschen Stahlindustrie brachten die ersten Jahre nach der Währungsreform eine starke, fast ununterbrochene Steigerung von Erzeugung und Leistung je Aggregat- oder je Arbeiterstunde. Gewiß gab es auch in jener Zeit immer wieder Rückschläge, weil plötzlich Auftragslücken auftraten, weil die Versorgung mit Rohmaterial kurze Zeit ins Stocken geriet oder auch, weil die Belegschaft ihre Leistungsintensität nicht mehr ganz durchhalten konnte.

Insgesamt verlief jedoch – vor allem ab Ende 1949 – die Produktions-



und Leistungssteigerung sehr stetig, nicht nur in der Gesamtheit der Stahlindustrie, sondern auch in den einzelnen ihrer Betriebe. Parallel hiermit wiesen die Leistungsverdienste eine unverkennbare Anstiegstendenz auf.

An einer teilmechanisierten Walzstraße erhöhte sich beispielsweise die Leistung je Betriebsstunde vom letzten Vierteljahr 1948 bis zum ersten Vierteljahr 1950 von 6,85 auf 8,55 Tonnen, also um mehr als 25 Prozent. In der gleichen Zeit hatte sich die Produktionsprämie mehr als verdoppelt und den Lohn des ersten Mannes (unter Vernachlässigung der tariflichen Lohnerhöhungen) um über 23 Prozent gesteigert. Selbst wenn die Prämie gelegentlich sank (in diesem Beispiel verminderte sich der Stundenverdienst mehrmals von einem Monat zum anderen, einmal sogar um nicht weniger als 6 Prozent), wurde diese Verdienstunsicherheit doch vom offensichtlichen allgemeinen Anstieg überdeckt; der Lohn lag dann auch in einem Monat mit schlechterer Prämie immer noch spürbar über dem Niveau des vorhergehenden Viertel- oder Halbjahres.

Nach dem Krieg gingen die Leistungslohnschwankungen im Zuge des allgemeinen Aufwärtstrends der Löhne unter und wurden nicht so bemerkt. Damals ist der Effektivverdienst insgesamt stärker gestiegen als in den letzten Jahren. Das Auspendeln nach unten ist deshalb nicht so stark empfunden worden. Die Stabilisierung der Löhne in den letzten Jahren machten empfindlicher für Schwankungen. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Erst gegen Ende der bereits definierten ersten Entwicklungsetappe des Leistungslohnes fordert die Belegschaft, dann aber mit zunehmender Häufigkeit und Intensität, daß vorübergehende Rückschläge im Leistungsverdienst vom Werk abgefangen werden.

Mehr und mehr sieht sich die Leistungslohnpolitik der Werke dem Zwang gegenüber, auf dieses Verlangen der Belegschaft einzugehen, in einzelnen Monaten durch »Sonderregelungen« statt des nach dem Mechanismus des Systems errechneten, zu niedrigen Lohnes einen höheren, vereinbarten Betrag zu zahlen oder, wenn solche Fälle sich häufen, das Leistungslohnsystem selbst – durch Einbau neuer Werte oder durch eine Abflachung der Prämienkurve – so zu verändern, daß die wichtigste bisherige Schwankungsursache ausgeschaltet oder die mögliche Marge der Schwankungen reduziert wird.

Da es im allgemeinen unmöglich ist, in Hüttenkernbetrieben bei einem stärkeren Rückgang der Leistung von einem Monat zum anderen einigermaßen einwandfrei zwischen technisch-organisatorischen Ursachen und Gründen zu unterscheiden, die im Einflußbereich der Arbeiter liegen, kann eine Werksleitung ihrer Belegschaft gegenüber nur schwer

mit dem Nachweis gesunkener menschlicher Leistung argumentieren. Der Widerstand der Arbeiter gegen Verdienstausschläge nach unten – der offenbar im Verlaufe der fünfziger Jahre immer stärker wird – entspringt nicht nur ihrem unmittelbaren Interesse an Sicherung ihres Einkommens; er legitimiert sich durch den Anspruch des Leistungslohnes, »leistungsgerecht« zu sein, das heißt aber eben auch, den Arbeiter nicht für einen von ihm unverschuldeten Leistungsrückgang haftbar zu machen.

In Verfolgung dieses ihres Gerechtigkeitsanspruches können sich die Arbeiter zweier Transmissionsorgane bedienen: einmal des Betriebsrates, zum anderen der jeweiligen Betriebsleitung.

Beim Absinken der Leistungsverdienste in einem bestimmten Betrieb die Ursachen zu ermitteln oder Gründe zu finden, die ein Abfangen der Löhne rechtfertigen, gehört zum täglichen Brot der Betriebsräte.

Wenn der Lohn so schwankt und so zurückgegangen ist, dann glauben wir nicht, daß das durch die Leistung des einzelnen entstanden ist. Wir suchen dann nach Gründen, um dann mit dem Partner zu verhandeln, und wir finden auch meistens welche, denn unsere Belegschaft ist empfindlich gegen Schwankungen nach unten. (Ein Betriebsrat)

In vielen Werken warten die Betriebsräte nicht einmal, bis Reklamationen aus ihren Betrieben kommen. Sie verfolgen von sich aus sehr genau die Lohnentwicklung in den einzelnen Abteilungen und intervenieren, sobald irgendwo eine Verdienstminderung eintritt:

In den Betrieben haben wir eine Kontrolle ... dadurch, daß die Prämien (aller Betriebe) zusammen aufgetragen werden. So können wir schon kontrollieren, ehe der Mann sich selbst beschwert. Wenn wir sehen, daß es irgendwo schlechter ist, sagen wir hier schon gleich von uns aus, es muß etwas geschehen, damit die Leute im Betrieb nicht empört sind. (Ein Betriebsrat)

Oft ist es für den Betriebsrat eine Lebensnotwendigkeit, dem Verlangen der von ihm vertretenen Belegschaft nach Sicherung der Leistungsverdienste entgegenzukommen. Im Rahmen des Mitbestimmungsrechtes

will ja auch der Betriebsrat seine Rechte und Pflichten ausschöpfen. Der Betriebsrat will natürlich das Beste herausholen für seine Leute. Ist er aber freigestellt und hat er sein Büro, so wird er um so mehr von seinen Leuten getreten, und er muß sich ja dann auch alle zwei Jahre wieder der Wahl stellen. Da muß er sich also schon anstrengen. (Ein Betriebswirtschaftler)

Dies wissen auch die Partner des Betriebsrates in der Unternehmensleitung. Sie sind um so eher bereit, dem Betriebsrat Zugeständnisse zu machen, wenn der Leistungsverdienst einmal abgesunken ist, als sie sich hierdurch das Recht erkaufen, vom Betriebsrat seinerseits Verständnis zu verlangen, wenn ein unerwarteter Anstieg der Prämienverdienste

das ganze Lohngefüge des Werkes zu stören droht und abgekappt werden muß:

In stummer Vereinbarung haben wir manchmal auf das Höchstmögliche verzichtet, um unsere Chancen zu wahren, wenn die Prämie zu sehr nach unten ging. Wir haben so die Türe offengelassen, wenn wir bei anderen Gelegenheiten dann selbst etwas herausholen wollten. (Ein Betriebsrat)<sup>213</sup>

Und:

So ist es zum Beispiel schon einmal vorgekommen, daß sie an der Straße eine Leistung von 62 Prozent erreicht haben. Da haben wir uns dann mit dem Betriebsrat zusammengesetzt, und der hat auch mitgemacht, daß wir das umgebogen haben auf 57 Prozent. (Lohnpolitiker im Sozialmanagement)<sup>214</sup>

Vielfach kann der Betriebsrat bei seinen Aktionen zum Abfangen gesunkener Leistungsverdienste mit der Unterstützung der Betriebsleitung rechnen, wie einige Betriebswirtschaftler nicht ohne Bitterkeit feststellen:

Wenn die Prämie sinkt, dann kommen die Leute meistens und beschweren sich . . ., dabei erhalten sie ihre Argumente auch oft von der Betriebsleitung, denn die Betriebsleitung hat natürlich ihr Interesse an einer Lohnberuhigung. (Ein Betriebswirtschaftler)<sup>215</sup>

Oder:

Sobald der Lohn nach unten geht, werden wir von den Betriebsleitungen gedrängt und getreten, der Lohn wäre zu niedrig. Und das geschieht heute schon, wenn der Leistungslohn (nur wenige Prozent) unter dem Durchschnitt liegt. (Ein Betriebswirtschaftler)

Notfalls, und wenn die Kontrolle der Leistungsdaten weitmaschig genug ist, einigen sich Betriebsrat und Betriebsleitung auch, ohne die zentralen Dienststellen überhaupt zu informieren. So berichten die Betriebsräte eines Werkes von einem Fall, in dem wegen Schwächen des Systems der Leistungslohn zu stark nach unten ausgeschlagen war:

Da ging dann der Betriebsrat zum Chef und hat sich mit ihm zusammengesetzt, und dann haben wir eben gesagt, auf den und den Lohn wollen wir kommen, und dann haben wir Stunden (aus der Leistungsberechnung) herausgenommen, damit wir das erreichen. Die Betriebswirtschaft ist darüber gar nicht in Kenntnis gesetzt worden. Die Betriebswirtschaft glaubt immer noch, das System würde schön funktionieren. Die hatten ja gar keine Ahnung. (Ein Betriebsrat)

Und:

Es wird so viel gemogelt und geschummelt, daß es eigentlich auf keine

---

213 Lutz / Willener, a.a.O., S. 214.

214 A.a.O., S. 215.

215 Lutz / Willener, a.a.O., S. 213.

Kuhhaut geht. Wenn man sieht, daß die Prämie in den Keller geht, ist jedes Mittel recht, um Abhilfe zu schaffen. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Der Leiter eines Produktionsbetriebes befindet sich ja oft in einer Zwangslage: Er muß sich auf der einen Seite mit den allgemeinen Ordnungsvorstellungen und -prinzipien auseinandersetzen, die in seinem Werk herrschen, ist jedoch auf der anderen Seite verpflichtet, für optimale Produktions- und Leistungsbedingungen zu sorgen.

Schwankende Löhne kann niemand brauchen, weder der Arbeiter noch der Meister oder der Betriebschef, weil sie alle eine zufriedene Belegschaft brauchen, und das ist nur bei gleichbleibendem Lohn möglich. Das Prinzip (starke Lohnanreize) könnte höchstens dazu führen, daß Pannen vertuscht würden. Die Gruppe, die die Unternehmensführung repräsentiert, glaubt, schwankende Löhne liegen im Interesse des Gesamtbetriebes. Dagegen weiß der Betriebschef, daß für eine gute Produktion schwankende Löhne nicht gut sind. Das objektive Interesse des Betriebes wird hier besser vom Betriebschef repräsentiert. (Ein Arbeitsdirektor)

Eine der wichtigsten Entwicklungstendenzen der Leistungsentlohnung in den fünfziger Jahren besteht denn auch darin, diesem Wunsch der Arbeiter nach Absicherung ihrer Leistungsverdienste zunehmend entgegenzukommen. Genauere Leistungsmeßgrößen, größere Prämien-einheiten wie flachere Prämienkurven dienen nicht zuletzt diesem Zweck.

Sie erfüllen allerdings gleichzeitig eine zweite Funktion, die im lohnpolitischen Interesse der Werksleitung liegt, nämlich den Anstieg der Löhne mit steigender Produktion zu bremsen. Es ist sicherlich nicht nur dem Druck der Arbeiter und ihrer Vertreter zu danken, daß in allen uns bekannten Hüttenwerken im Verlaufe der fünfziger Jahre die effektiven Verdienstschwankungen immer geringer wurden und daß eine durchschnittliche Differenz von mehr als 2 Prozent im Stundenlohn zweier aufeinanderfolgender Monate – die etwa 1950 gang und gäbe war – heute nur mehr in seltenen Ausnahmefällen zu beobachten ist. Nur das Zusammentreffen des Interesses der Arbeiter an gesichertem Verdienst und des Interesses der Werksleitungen an Eindämmung des Anstiegs der Leistungslöhne – die beide in dem Bestreben konvergieren, den Bereich der möglichen Variationen des Leistungsverdienstes zu verkleinern – erklärt die Schnelligkeit und Allgemeinheit dieser Entwicklung.

## *2. Die Begrenzung der Leistungsverdienste bei technischen Verbesserungen und steigenden Leistungsmeßgrößen*

Ein Teil der Lohnpolitiker in der Hüttenindustrie gibt offen zu, daß der Leistungslohn auch den Charakter einer Ertragsbeteiligung trage. Die Betriebsräte rechtfertigen ihre Unterstützung der Leistungslohnpolitik der Werke teilweise explizit mit der Absicht, auch die Arbeiter an der steigenden Produktion und Produktivität zu beteiligen:

Ich habe ja immer nur in einer Zeit ständig steigender Produktion Lohnpolitik gemacht. Wir waren immer bestrebt, von den steigenden Erträgen abzuschöpfen. (Ein Betriebsratsvorsitzender)

Nicht selten verweisen die Betriebsräte auf die Karenz der gewerkschaftlichen Tarifpolitik, welche die Betriebsräte dazu zwang, betriebsautonome Lohnpolitik zu betreiben, bei der sich die Leistungsentlohnung als recht brauchbares Mittel erwiesen habe.

Wir haben der Prämie auch vom Betriebsrat aus zugestimmt, um den Leuten eine kleine Anerkennung für ihre Mehrleistung zu verschaffen. Dadurch erhält er etwas vom Primärprofit, wo er sonst nichts davon bekam. Wir haben damals gesagt, die Produktion ist von Monat zu Monat gestiegen, so daß wir meinten, der Kumpel müßte daran beteiligt werden. Und weil es tariflich nicht zu verankern war, haben wir es dann so (über die Prämie) gemacht. Weil im Monat die Umstände noch stärker sind als wir, haben wir versucht, aus dem großen Topf herauszuholen, was und solange es geht. (Ein Betriebsrat)<sup>216</sup>

Auch Lohnpolitiker in der Unternehmensleitung sprechen von der »Ertragsbeteiligungsfunktion« des Leistungslohnes, wenngleich man sich vielfach über deren Problematik sehr wohl im klaren ist:

Prinzipiell sollte der Lohn sich nur ändern bei Veränderungen der menschlichen Leistung, aber er enthält ja auch mehr oder minder Ertragsbeteiligungselemente.

Zu Beginn der Leistungsentlohnung in den ersten Jahren nach der Währungsreform hielt man es in den Werksleitungen vielfach für wichtig, daß die Löhne mit steigender Produktion sich erhöhten. Dort, wo die Expansion aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen erst später einsetzte als in der Masse der Stahlindustrie, wird die Rolle der Leistungsentlohnung als Mittel der Lohnerhöhung auch in neuerer Zeit noch offen angesprochen. In der Mehrzahl der Werke erscheint jedoch heute die Anstiegstendenz der Leistungsverdienste in Konsequenz technischer Verbesserungen oder Produktivitätssteigerungen als zentrales Problem der betrieblichen Lohnpolitik. Sie ist das Resultat zweier Fak-

---

216 Lutz / Willener, a.a.O., S. 200.

toren: einmal der Anhäufung kleinerer, sozusagen schleichender technischer Verbesserungen, zum anderen der Umstände und Notwendigkeiten, unter denen sich Kündigung, Revision und Neuaufstellung von Prämiensystemen vollziehen.

#### a) Die »schleichenden Gegebenheitsänderungen« und ihre Folgen

Es gehört nachgerade zu einem gut geführten Betrieb, daß technische Ausrüstung, Arbeitsorganisation und Produktionsverfahren immer wieder verbessert werden. Derartige Verbesserungen intendieren oft keine unmittelbare Steigerung der Betriebsleistung, sie dienen zum Beispiel einer Erhöhung der Erzeugungsqualität, einer besseren Stoffausbeute, der Ersparnis von Energie oder sollen eine längere Lebensdauer der Produktionsmittel ermöglichen. Viele von ihnen bringen jedoch gleichzeitig gewisse Möglichkeiten, auch das Mengenergebnis des Betriebes zu steigern, etwa indem sich der Anteil der Reparaturzeiten vermindert, indem bestimmte Vorsichtsmaßregeln beim Chargieren oder Gießen entfallen können, oder indem die Walzgeschwindigkeit etwas erhöht werden darf. Keine dieser Konsequenzen läßt sich a priori auch nur ungefähr bestimmen. Einige dieser Aspekte und Wege der Produktionssteigerung sind in den jeweiligen Leistungslohnsystemen berücksichtigt. Wird beispielsweise die Betriebsleistung nur auf die effektiven Produktionsstunden bezogen, so bleibt eine Verkürzung der Reparaturzeiten ohne Folgen für den Leistungslohn. Andere wirken sich in voller Höhe oder wenigstens zum größeren Teil auf die Leistungsmeßgröße aus, von deren Bewegungen die Produktionsprämie abhängt.

So gibt es in der Hüttenindustrie nur wenige – zumeist alte, bis an die Höchstgrenze ihrer Leistungsfähigkeit belastete – Betriebe, in denen nicht im Laufe der Zeit der Leistungsverdienst gestiegen ist und steigt.

Das Wort »alles fließt« gilt auch hier im Hüttenwerk. Die vielen kleinen Veränderungen können dann in der Summe eine erhebliche Höhe der Prämie ausmachen. Die können zu einer beachtlichen Erhöhung der Produktion führen, ohne daß der einzelne Mann einen Finger mehr krummgemacht hat. (Ein Prokurist im Sozialmanagement)

Daß dieser Anstiegstrend des Lohnes in Konsequenz »schleichender Gegebenheitsänderungen« nicht oder nur in bestimmten Grenzen abgefangen werden kann, hat mehrere Gründe: Einmal werden die lohnpolitischen Dienststellen oft nicht rechtzeitig über technische Verbesserungen informiert. Sie können erst a posteriori und an der Entwicklung der

Leistungsverdienste ablesen, daß sich in diesem oder jenem Betrieb die Produktionsbedingungen geändert haben müssen.

Das Klettern (der Leistungslöhne) kann dadurch kommen, daß man ganz kleine technische Verbesserungen nacheinander durchführt, die vielleicht der Zentrale, die sich mit dem Leistungslohn beschäftigt, nicht gemeldet werden oder die man für unwichtig hält, die sich aber trotzdem auf die Leistung auswirken. Der Betrieb freut sich dann, daß er höhere Leistungen hat, und guckt gar nicht darauf, daß der Leistungslohn dann auch steigt. (Ein Betriebswirtschaftler)

Weiterhin ist ja oft eine Produktionssteigerung auch mit größerer Leistungsbeanspruchung der Besatzung verbunden.

Eigentlich sollte man den Mut haben zu sagen, die technischen Bedingungen haben sich verändert ... Umgekehrt ist es aber auch so, daß der Arbeiter dann mehr leistet, und dann will er auch mehr Lohn haben. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Endlich scheut man auch vor zu vielen Änderungen der Lohnsysteme zurück:

Der einzelne Fall ist zu minimal, um eine Unruhe im Betrieb zu riskieren, und die nächste kleine Änderung kommt vielleicht erst ein Jahr später. (Ein Betriebstechniker)

Und:

Früher sagte man doch: Akkord ist Mord. Man hört das heute nicht mehr, aber der Begriff der Akkordschere, der ist nach wie vor im Bewußtsein der Leute. Zum Beispiel im Betrieb X, da haben wir im Laufe von zwei Jahren ungefähr 10 Gegebenheitsveränderungen gehabt. Wenn wir bei jeder dieser Gegebenheitsveränderungen den Akkord hätten ändern wollen, da wäre ich nicht damit durchgekommen. Wir mußten das damals erst auflaufen lassen und dann global regeln. Die hätten sonst den Eindruck gehabt, daß wir mit der Akkordschere kommen, wenn ich bei jeder Gelegenheit, wo ich berechtigt gewesen wäre, geändert hätte. Aus taktischen Gründen kann man das nicht machen. (Ein Betriebswirtschaftler)

So wartet man dann im allgemeinen, bis ein größerer Anlaß, eine tiefgreifendere Veränderung der technischen Bedingungen, eine Revision des bisherigen Systems unbedingt notwendig macht oder bis jener von allen Lohnpolitikern gefürchtete Fall eintritt, den man so plastisch als »Ausreißen« der Löhne bezeichnet, also die Leistungsverdienste eines Betriebes die Grenzen zu sprengen drohen, welche vom gesamten betrieblichen Lohngefüge gezogen sind.

Dann ist es jedoch meist zu spät, um den inzwischen eingetretenen Zuwachs der Leistungsverdienste vollständig wieder abzubauen.

## b) Die Revision der Lohnsysteme nach technischen Veränderungen

Wenn es sich nicht um grundlegende Umbauten oder Erneuerungen einer Anlage handelt, wird im allgemeinen ein Leistungslohnabkommen erst dann gekündigt, wenn die Verdienste eine deutliche, akute Anstiegstendenz zeigen. In allen Werken, die sich in einer mehr oder weniger kontinuierlichen Modernisierungsphase befinden, ist ein typischer Ablauf zu beobachten, wie er sehr gut von folgendem Beispiel einer älteren Blechstraße repräsentiert wird.

*Tabelle 39*

Leistung und Prämie an einer älteren teilmechanisierten Walzstraße

	Leistung in Bezugs- tonnen/Walzstunde	Prämie in % des Arbeitswertlohnes
1955 Juli	10,3	51
August	10,3	51
September	10,2	51
Oktober	10,1	50
November	10,3	52
Dezember	10,6	54
1956 Januar	11,0	57
Februar	10,8	56
März		blockiert bei 56

Der akute Anlaß dieser Entwicklung war übrigens nicht einmal eine technische Verbesserung, sondern eine Umstellung im Walzprogramm gewesen. Infolge einer Veränderung der Arbeitsteilung mit benachbarten Straßen hatte sich die durchschnittliche Blechstärke, die bis Dezember rund 3,5 mm betragen hatte, im Januar auf 3,6, im Februar auf 3,9 und im März auf über 4,0 mm erhöht. Zwar hatte das Leistungslohnsystem die Blechstärke schon bisher berücksichtigt (und höhere Leistung bei dickeren Blechstärken geringer gewichtet als bei dünneren Blechen), doch erwies sich, daß die entsprechende Formel die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Straße bei stärkeren Blechen unterschätzt hatte.

Der Anstieg der Prämie von 51 auf 56 Prozent innerhalb weniger Monate war zwar verhältnismäßig stark. In den meisten Betriebsabteilungen muß jedoch damit gerechnet werden, daß in Konsequenz geringer Veränderungen oder Verbesserungen bei den Produktionsmitteln, im Rohmaterial oder in der Arbeits- und Betriebsorganisation



die Leistungsmeßgröße im Laufe von ein oder zwei Jahren um 2 Prozent, 3 Prozent oder auch 4 Prozent steigen kann.

Bis sich herausstellt, daß es sich hierbei nicht nur um einen vorübergehenden Ausschlag, sondern um eine langfristige Tendenz handelt, bis man also zur Kündigung des Systems mit allen seinen unbekannten Weiterungen schreitet, hat sich ein neues Lohnniveau eingespielt, das in den meisten Fällen auch bei der Einführung des neuen Systems nicht mehr wesentlich unterschritten werden kann.

(Der Leistungslohn steigt bei technischen Verbesserungen), weil man nicht den Mut hat, an den Lohn heranzugehen. Und dann ist es ja so, daß man bei den technischen Verbesserungen nicht weiß, wie werden die sich auswirken auf die Leistung. Diese Dinge werden beim Akkordaufbau nicht berücksichtigt. Deshalb läßt man das dann meistens laufen. Aber dann ist es auch immer schon zu spät. Kommt man dann nach Monaten damit an, dann sagt die Belegschaft: Nee, das müßt Ihr jetzt auch weiter zahlen, das haben wir ja immer bekommen. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

So wurde in den meisten Fällen, wenn man kündigt, das inzwischen erreichte Lohnniveau ein *fait accompli*. Die leistungspolitischen Konsequenzen, die man sonst gewärtigen müßte, sind zu schwerwiegend, als daß man sie riskieren könnte, dies ist um so mehr der Fall, je zentraler die Stellung des betreffenden Betriebes im Materialfluß des gesamten Werkes ist und je größere Investitionen in ihn hineingesteckt wurden (um so größer ist freilich auch die Gefahr solcher schleichender Gegebenheitsveränderungen). Ein Betriebstechniker bringt diese leistungspolitische Notwendigkeit zur Akzeptierung des neueren, höheren Lohnniveaus sehr drastisch zum Ausdruck, wenn er sagt:

Wenn man einen Teil der Prämie streicht, ganz gleich, warum sie vorher so hoch gewesen ist, dann sinkt immer das Wohlbefinden und die Stimmung und damit natürlich auch die Leistungsbereitschaft der Leute. Das wäre ja hirnrissiger Quatsch, wenn man so etwas machen wollte. (Ein Betriebstechniker)

Betrachtet man nur die einzelne Anlage und die Ertragssteigerung, die mit der Erhöhung der betrieblichen Leistung zumeist verbunden ist, dann liegt eine Lohnerhöhung von 3 Prozent, 4 Prozent oder auch 5 Prozent noch durchaus im Rahmen des betriebswirtschaftlich Erträglichen.

Also bei der Größe von 5 Prozent, man wird ja auch betriebspolitische Gesichtspunkte gelten lassen müssen. Wir müssen uns dann hüten, diese Dinge zu sehr zu theoretisieren, wir müssen immer den Endzweck der gesteckten Aufgabe im Auge behalten, darauf zu achten, daß die Unternehmen wirtschaften können und daß sie eine gesunde Leistungswirtschaft betreiben. Die einsichtige Betriebsleitung wird heute die Dinge nie überspitzen, und der einsichtige Betriebsrat wird sie auch nicht überspitzen, und man wird in gegenseitiger Abstimmung immer danach suchen müssen, einen vernünftigen Weg zu gehen. (Ein Betriebswirtschaftler)

Dennoch kann auch ein geringfügiger Anstieg der Leistungsverdienste schon sehr schwere Konsequenzen haben, wenn er droht, das Lohngefüge der einzelnen Abteilungen eines Werkes durcheinander zu bringen und eine Welle von Lohnforderungen in allen benachbarten Betrieben auszulösen.

Die Problematik der schleichenden Gegebenheitsveränderungen und des von ihnen erzeugten Lohnanstiegs kann nur richtig gewertet werden im Zusammenhang mit der übergreifenden Notwendigkeit, die Stabilität der Lohnrelationen im Werk zu sichern.

### *3. Die Starrheit der Lohnrelationen zwischen den einzelnen Betriebsabteilungen und das Abfangen ihrer Gefährdung durch Lohnanstieg bei steigender Produktivität*

Es entspricht dem öffentlichen Charakter der meisten Leistungslohnsysteme in der Hüttenindustrie, daß die mit ihnen erzielten Verdienste von allen interessierten Stellen mit großer Aufmerksamkeit verfolgt werden. Viele Betriebsräte sehen ihre wichtigste lohnpolitische Aufgabe darin, für jene Abteilungen zu sorgen, deren Löhne gegenüber anderen zurückgeblieben sind.

Der zuständige Betriebsrat in den Betrieben, die zurückgeblieben sind, tritt dann an die Betriebsleitung heran, um zu untersuchen, warum die Prämie zurückgeblieben ist. Dann wird das untersucht, und meist wird auch bei ihr dann die Ursache gefunden. Über die sogenannten Richtleute in allen Abteilungen, nach denen wir vergleichen können, sehen wir die verschiedenen Betriebe in unserem Werk. Wir haben eine Kontrolle, wie die Relationen stehen, dadurch, daß die Prämien zusammen aufgetragen werden. So können wir schon kontrollieren, ehe der Mann sich beschwert. Wenn wir sehen, daß es irgendwo schlechter wird, sagen wir hier schon gleich von uns aus, es muß etwas geschehen, damit die Leute im Betrieb nicht empört sind. Es ist ja klar, daß wir von uns aus zuerst das Negative untersuchen, um dort eine Besserung zu erzielen. (Ein Betriebsrat)

Wahrscheinlich haben sich Schwergewicht und Ansatzpunkt der Lohnpolitik der Betriebsräte vom Beginn bis zum Ende der fünfziger Jahre verschoben. Ging es anfangs wohl vor allem darum, zu starke Rückschläge der Prämie zu vermeiden und gleichzeitig zu sichern, daß die Leistungsverdienste auch mit der Produktion steigen konnten, so sehen die Betriebsräte in dem Maße, in dem sich die kurzfristigen Verdienstschwankungen reduzieren, ihre beste taktische Chance in der Politik des Nachziehens von Betrieben, deren Löhne – weil Produktion und Produktivität nicht so rasch gestiegen sind oder weil das Leistungslohnsystem die Verdienste nur zum Teil an diesem Anstieg teilnehmen

ließ – gegenüber dem Werksdurchschnitt oder den Spitzenbetrieben im Rückstand sind.

Die Lohnpolitiker der Werke sehen sich nicht zuletzt hierdurch einem ständig wachsenden Druck ausgesetzt, die Entwicklung der Löhne und der Lohnrelationen immer schärfer zu kontrollieren. Noch zu Anfang der fünfziger Jahre war es möglich, durch Revisionen des Prämien-systems Löhne, die »ausgerissen« waren, zu reduzieren: So hatte sich an der weiter oben schon angeführten Blechstraße die Prämie 1949/50 von 35 Pfennigen im ersten Vierteljahr 1949 auf 60 Pfennige im vier-ten Vierteljahr und auf 74 Pfennige im Januar 1950 erhöht. An der benachbarten Straße mit komplementärem Produktionsprogramm stagnierte hingegen die Prämie, die im ersten Vierteljahr 1949 36 Pfen-nige betragen hatte, bei ungefähr 54 Pfennigen. Infolgedessen wurde im Februar 1950 das Lohnsystem der einen Straße gekündigt, die An-satzleistung um 10 Prozent erhöht und damit der Prämienverdienst (bei einer durchschnittlichen bisherigen Überleistung von rund 30 Prozent der Ansatzleistung) um fast ein Drittel gekürzt. Im darauffolgenden Jahr lagen die Prämienverdienste der beiden Straßen stets in der glei-chen Größenordnung.

Ein solches Vorgehen ist jedoch gegen Ende der fünfziger Jahre kaum mehr denkbar. Bricht ein Betrieb aus, so können die alten Lohnrelation-en überwiegend nur wiederhergestellt werden, indem man auch den Verdienst der Nachbarabteilungen anhebt und die Diskrepanz auf die-se Weise zwar vielleicht nicht ganz, aber doch spürbar verringert. So hatte man in einem Untersuchungswerke die Prämie des Stahlwerks I im Sinne etwas stärkeren Anstiegs der Prämienkurve umgestellt. Ent-sprechend stieg der Prämienverdienst dieses Betriebes – parallel zur wachsenden Produktion und Produktivität – sehr viel rascher an als im benachbarten Stahlwerk II. Lag der Spitzenmann dieses Betriebes mit seinem Lohn bisher ungefähr 3 Prozent unter dem Spitzenmann des benachbarten Stahlwerks, so hatte sich diese Differenz innerhalb eini-ger Monate auf über 9 Prozent erhöht. So sah sich das Werk gezwun-gen, in dem zurückgebliebenen Betrieb den Prämiensatz und damit die Produktionsprämie innerhalb weniger Monate zweimal um insgesamt mehr als 50 Prozent zu erhöhen.

Je weniger eine Werksleitung »ausgerissene« Leistungsverdienste wie-der auf den alten Stand reduzieren kann, je mehr sie damit rechnen muß, daß hierdurch eine allgemeine Welle von Lohnforderungen aus-gelöst wird, desto notwendiger ist es, die Lohnrelationen zu halten und die Leistungsverdienste stets straff zu kontrollieren.

Frage: »Was würde passieren, wenn ein Betrieb einmal zwei, drei Monate um 15 bis 20 Pfennig über seinem normalen Stand liegt und die Lohnrelationen durcheinanderbringt?«

Ich hoffe, daß (mein Lohnsachbearbeiter) so geschickt ist, daß er das nicht passieren läßt.

Frage: »Und wenn es doch mal passiert?«

Abschneiden würden wir zwar nichts, aber wir würden wahrscheinlich versuchen, das einzufangen, jedenfalls abstoppen. Sicher ist das möglich, daß mal ein Betrieb wegläuft. Aber wehe, wem das passiert, der kommt dann in Teufels Küche. Das kann Zehntausende von Mark kosten. Das muß man dann irgendwie mit dem Betriebsrat ausbügeln. Im Einzelfall fängt man dann auch mal von hinten an zu rechnen. (Ein Prokurist im Sozialmanagement)

Daß die Rangreihe der Verdienste der einzelnen Abteilungen sich nicht verschieben darf, dafür sorgen nicht nur die Betriebsräte, sondern auch die Leiter der sonst benachteiligten Betriebe.

Wenn ich z. B. erfahre, daß der 1. Konvertermann (im benachbarten Thomas-Stahlwerk) 30 Pfennig höher liegt als mein 1. Schmelzer, dann muß ich da schon was machen, dann muß ich schon hingehen und eine Revision beantragen ... sonst steht ja morgen mein 1. Schmelzer vor der Türe ... Das kann mal passieren, das ist klar, aber nach zwei, drei Monaten hätte man dann eine Revolte. (Ein Betriebsleiter)

Manche Lohnpolitiker betrachten den Anstieg der Leistungsverdienste parallel zu Produktionssteigerung und Produktivitätserhöhungen und die Gefährdung der Lohnrelationen als ein und dieselbe Sache.

Die ständige Beobachtung der Lohnrelationen entscheidet. An den Lohnrelationen kann man auch die Leistung der einzelnen Betriebsabteilungen beobachten und sehen, wenn technische Veränderungen eingetreten sind. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Daß die Prämie eines Betriebes einmal etwas höher liegt, ist immer möglich.

Drei, vier Monate können wir abwarten, ob es nur eine vorübergehende Geschichte ist, die nicht zu einem ständigen Auseinanderreißen der Lohnrelationen führt. Der Geldbetrag kann bis zu 5 Prozent in der Spitze abweichen, im Mittel bis zu 3 Prozent. Nach zwei Monaten würden wir wach und uns fragen, was sind die Ursachen? Wenn wir glauben, es pendelt sich ein, dann wird es für kurze Zeit hingenommen. Nach einem halben Jahr ist es höchste Eisenbahn. Die Notbremse ziehen auch schon die Betriebsräte der anderen Abteilungen. Sie kommen zu uns und sagen, die anderen verdienen zu viel. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Wieweit man den Leistungsverdienst in einer Abteilung steigen lassen darf, ohne zu einer Revision des Systems mit allen leistungs- und auch lohnpolitischen Konsequenzen schreiten zu müssen, hängt vor allem von der Empfindlichkeit der Lohnrelationen ab. Sie scheint von Werk zu Werk zu variieren. Die 5 Prozent, die in dem eben angezogenen

Interview als Toleranzgrenze genannt werden, mögen anderswo vielleicht noch im Bereich des Erträglichen liegen oder aber schon längst zum »Ziehen der Notbremse« gezwungen haben. Sicherlich hängt die Sensibilitätsschwelle davon ab, wie viele Betriebe wie dicht beieinander liegen.

Wenn zum Beispiel ein Betrieb um 50 Prozent der Differenz, die sonst besteht, an einen anderen Betrieb heranrückt, dann würde der andere Betrieb sich melden. Meistens ist diese Aktion (des anderen Betriebes) auch kaum zu stoppen.

Frage: »Das würde also bedeuten, daß die größten lohnpolitischen Sorgen dort sind, wo die Betriebe sehr dicht nebeneinanderliegen, weil dort dann schon ein paar Prozent zu diesen Schwierigkeiten führen?«

Ja, das stimmt. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Doch scheint die Sensibilität der Lohnrelationen sich auch parallel zur Entwicklung der Leistungslohnsysteme und Leistungslohnpolitik zu verändern. Rufen die Lohnsysteme in zwei benachbarten Betrieben regelmäßige und starke Schwankungen hervor, so ist der Abstand zwischen den Verdiensten dieser Betriebe unbestimmter, kann er sich eher verändern, ohne daß dies sofort sichtbar würde, als wenn die Variationsspanne der Leistungsverdienste jeweils sehr gering ist. Da jedoch eine der wichtigsten Entwicklungstendenzen der Leistungsentlohnung im Verlaufe der fünfziger Jahre eben darauf abzielt, die Schwankungen und den Schwankungsbereich der Leistungsverdienste immer stärker zu reduzieren, werden heute schon Differenzen zwischen den einzelnen Betrieben wahrgenommen, die früher im ständigen Auf und Ab der Prämienverdienste oder Akkorde untergegangen sind. Tendenziell wird also die Empfindlichkeit der Lohnrelationen in dem gleichen Maße wachsen, in dem die Leistungsverdienste sich stabilisieren.

Gleiche Wirkung geht aus von der Zusammenfassung mehrerer Schichten oder Arbeitsgruppen zu einer Prämieeinheit oder von der »Anhängung« der Leistungsverdienste eines Betriebes an die Prämie eines anderen. Alle Maßnahmen, welche die Zahl der Arbeiter vergrößern, die ein gemeinsames Leistungslohnsystem oder gleichen Leistungsverdienst haben, erhöhen die »Sichtbarkeit« dieses Wertes. Ein eventuelles Lohngefälle zwischen benachbarten Betrieben oder Betriebsgruppen wird weit rascher und schärfer wahrgenommen, wenn man weiß, »im Stahlwerk werden x Prozent mehr verdient« oder »die Prämie an den schweren Straßen lag im letzten Monat um 15 Pfennige höher als bei uns«, als wenn im Vergleichsbetrieb oder in der eigenen Abteilung jeweils viele verschiedene Akkordprozentage oder Prämienverdienste je Schicht, Ofen, Gerüst oder Arbeitsgruppe ausgewiesen werden. Es dürfte nicht zuletzt auf diesen Zusammenhang zwischen Größe der

Prämien- und Akkordgruppe einerseits, der Empfindlichkeit der Lohnrelationen andererseits zurückzuführen sein, daß man im Werk J (wo, wie erinnerlich, stets sehr kleine Akkordgruppen bestehen) recht kategorisch erklärt, auf die Lohnrelationen im Werk bei der Leistungslohnpolitik keine Rücksicht nehmen zu brauchen. In der Tat gibt es dort auch keine »Stahlwerkprämie«, sondern monatlich vier verschiedene – und gegeneinander immer wieder variierende – Prämien für je einen der vier Öfen. Dies mag wohl auch dazu beitragen, daß die stark anreizkräftigen Leistungslöhne dieses Werkes bisher keine größeren Schwierigkeiten lohnpolitischer Art erzeugten.

Endlich darf man nicht übersehen, daß Verschiebungen in den Lohnrelationen von den Betriebsräten nicht nur aus taktischen Gründen als Ansatzpunkt ihrer Lohnpolitik gewählt werden, sondern auch deshalb, weil – angesichts des unbestimmten Charakters jeder Leistungsermittlung in der Hüttenindustrie auf der einen, angesichts der engen Verflechtung aller Betriebsabteilungen auf der anderen Seite – jeder Lohnzuwachs in einem Nachbarbetrieb, dem nicht ein entsprechender Lohnanstieg im eigenen Betrieb folgt, von den Arbeitern als Verletzung ihres Gerechtigkeitsanspruches betrachtet wird. Da im Walzwerk nur verarbeitet werden kann, was im Stahlwerk erschmolzen wurde, ist den Stahlwerkern kaum klarzumachen, warum eine Produktionssteigerung im Walzwerk (dessen Prämie nach der Produktion je Betriebsstunde berechnet werde) den Verdienst erhöht, im Stahlwerk jedoch (wo auch die Arbeiterstundenzahl berücksichtigt wird, die sich vielleicht entsprechend erhöht hat) nicht. Es scheint, daß die Arbeiter um so empfindlicher auf die Verletzung dieses ihres Gerechtigkeitsanspruches reagieren, je mehr die allgemeine Entwicklungstendenz der Leistungsentlohnung deren Funktion als Instrument der Ertragsbeteiligung reduziert hat. Sicherlich haben die meisten Arbeiter die hierdurch gesicherte größere Unabhängigkeit ihres Verdienstes von der Produktion und ihren Schwankungen begrüßt; die Verdienststabilität erschien ihnen wichtiger als die ungewissen weiteren Verdiensterhöhungen mit steigender Produktion und Produktivität.<sup>217</sup> Diese Option wird jedoch in dem Augenblick in Frage gestellt, in dem durch eine allgemeine Produktionsausweitung der Arbeitsanfall im eigenen Betrieb und gleichzeitig – auch dank der eigenen größeren Leistung – der Lohn in Nachbarbetrieben steigen.

Die Empfindlichkeit der Lohnrelationen, die Maßnahmen, zu denen sie

---

217 Ihre Aussagen sprechen hierfür eine deutliche Sprache; allerdings ist auch auf den Ausnahmefall einer der beiden Blockstraßen hinzuweisen, wo eine starke Minderheit die entgegengesetzte Meinung vertritt.

die Lohnpolitiker der Hüttenwerke zwingt, sind von entscheidender Bedeutung für die Ausbreitungstendenz, welche die Krise der Leistungsentlohnung besitzt. Die Rücksicht auf die Lohnrelationen verbietet es, etwa in den Schmelzbetrieben, in denen sich dem Lohnanreiz besondere technische Schwierigkeiten entgegenstellen, gänzlich oder überwiegend auf Leistungsentlohnung zu verzichten, gleichzeitig jedoch etwa in den Walzwerken die alten Akkord- oder Prämiensysteme beizubehalten. Dies würde fast unausweichlich – will man nicht die Schmelzbetriebe ständig nachziehen – eine Verdienstscherre öffnen, die aus vielerlei Gründen gefährlich wäre. Erscheinen Lohnstabilisierung und Verzicht auf Lohnanreiz als Alternative zu Lohnanreiz und steigenden Löhnen den Werken vielleicht noch akzeptabel, so widersprechen steigende Löhne ohne unmittelbaren Leistungsanreiz zu offensichtlich den traditionellen leistungs- und lohnpolitischen Grundsätzen. So versucht man denn einen Mittelweg zu gehen, hier etwas am Lohnanreiz und dort etwas an der Verdienststabilität zu opfern und überträgt damit die Krise der Leistungsentlohnung auch in Betriebe, in denen sie angesichts der technischen Bedingungen noch vermeidbar wäre.

#### *4. Notwendigkeit und Richtpunkte der Kontrolle der Prämienverdienstentwicklung*

Schon der Widerstand der Belegschaft gegen nicht eindeutig von ihnen verschuldete Rückgänge der Leistungsverdienste – der verhindert, daß diese sich nach unten »auspendeln« können – erzeugt eine gewisse Anstiegstendenz der leistungsgebundenen Lohnbestandteile. Diese Tendenz wird wesentlich verstärkt (und manchmal erst verursacht) durch die »schleichenden« technischen Verbesserungen in vielen Betrieben und die Tatsache, daß bei praktisch jeder Revision der Leistungslohnsysteme, die man im Gefolge einer Kumulation solcher kleiner Änderungen oder auch großer Umstellungen in den Produktionsbedingungen vornimmt, »etwas hängenbleibt«, der Leistungsverdienst um 2 Prozent, 3 Prozent oder 4 Prozent zunimmt.

Der Zwang, auf das Gleichgewicht und die Stabilität der Lohnrelationen zu achten, überträgt diese Anstiegstendenz der Leistungsverdienste, die zunächst nur in einzelnen Betrieben auftritt, auf die Gesamtheit der eigentlichen Produktionsabteilungen, wenn nicht auf das ganze Werk.

Der Zuwachs der Leistungsverdienste in Abteilungen mit größerem



Produktions- oder Produktivitätsanstieg und seine Ausdehnung auf alle benachbarten Betriebsleitungen kann natürlich zum Teil durch eine schärfere Kontrolle der »Leistungs«- und Lohnentwicklung abgefangen werden. Es zeigt sich jedoch, daß einer solchen Politik ständiger Revision der Prämienverdienste recht enge Grenzen gezogen sind: weil man sonst nur eine leistungspolitisch höchst unangenehme Unruhe erzeugt; weil deshalb die Betriebsleitungen meist nur wenig Interesse haben, die entsprechenden Maßnahmen durch rechtzeitige Meldung kleinerer Veränderungen und Umstellungen zu unterstützen; weil man endlich das Argument der Belegschaft und ihrer Vertreter nicht immer entkräften kann, daß ja auch der Mann mehr schaffen müsse, wenn die Leistung des Aggregats gesteigert wurde.

In aller Regel ist der Anstieg der Leistungsverdienste nur zu bremsen, indem man den Lohnanreiz abschwächt.

Das Dilemma: Lohnanreiz oder Lohnkontrolle wird von einigen Lohnpolitikern offen formuliert:

Wenn eine Werksleitung eine reelle Verdienstchance sieht, dann wird sie natürlich sagen, der Lohn soll laufen, wenn damit rausgeholt werden kann, was rauszuholen ist, und der entsprechende Absatz auch gesichert ist. Erst was hinterher kommt, Betriebsklima usw., darüber wird nicht gesprochen. Da meint man immer, das kriegen wir schon hin. Und dann schaukelt sich natürlich ein Aggregat im Hinblick auf das andere hoch. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Nicht selten ist die Leistungslohnpolitik der letzten Jahre gänzlich oder überwiegend auf die Notwendigkeiten der Lohnkontrolle abgestellt. Von Leistungsanreiz ist in concreto kaum mehr die Rede; ja, Leistungssteigerungen, die eventuell noch unter der Wirkung des – stark abgeschwächten – Anreizes auftreten könnten, erscheinen weit eher als bedrohlich denn als erfreulich.

Daher rührt auch die steigende Beliebtheit, der sich in den letzten Jahren degressive Prämienkurven erfreuen. Sie garantieren ja dem Werk, daß sich der Lohnanreiz von einem bestimmten Leistungsniveau an (das häufig ganz nahe bei der üblichen Leistung liegt) von selbst außer Kraft setzt. Gleiche Wirkung haben übrigens auch nach oben begrenzte Prämientabellen; auch hier kann sich der Leistungsverdienst nicht über ein bestimmtes Maß hinaussteigern; die Arbeiter hätten also – wollten oder könnten sie wirklich ihr Arbeitsverhalten an seinem finanziellen Ertrag ausrichten – keinerlei Interesse, die Leistung dann noch weiter zu erhöhen.

Wir haben ein genaues Limit, was wir an Leistungslohn zahlen wollen. Das liegt zwischen 22 Prozent und 25 Prozent, danach können wir das ja genau ausrichten, das haben wir ja in der Hand, und da zieht auch der Betriebsrat mit. (Ein Betriebswirtschaftler)



Dieses Limit ist jedoch nichts anderes als der Punkt, an dem die Leistungsentlohnung in Festlohn umschlägt – denn auch nach unten kann dieser Lohn, hat er sich einmal längere Zeit hindurch eingespielt, kaum mehr variieren.

Frage: »Wie ist das mit der Degression im oberen Teil der Kurve? Haben Sie die nicht auch deshalb eingeführt, damit Sie, wenn irgendwelche Änderungen eintreten in der Produktionsweise, das (bisherige) System beibehalten können?«

Ja, das müssen wir ohne weiteres zugeben.

Frage: »Nun besteht dann aber doch die Gefahr, wenn alle Betriebe da oben in den Bereich (starker, in die Waagerechte auslaufender Degression) hineinkommen, daß sie starre Werte bekommen und die Löhne überhaupt nicht mehr schwanken?«

Durch unsere Kurven haben wir die Möglichkeit, nachts gut zu schlafen. (Ein Betriebswirtschaftler)

Ruhig schlafen zu können, »Ruhe-und-Frieden«-Kurven zu haben, bedeutet zunächst, gegen jedes »Ausbrechen« der Verdienste gefeit zu sein, bedeutet jedoch gleichzeitig, daß dem Arbeiter jedes Interesse genommen wird, seine Leistung wesentlich über das erreichte Niveau hinaus zu steigern.

Deshalb weigert man sich auch vielerorts, Leistungslöhne neu einzuführen oder bisher wegen technischer Änderungen blockierte Prämien wieder leistungsabhängig zu machen, bevor genau abzusehen ist, um wieviel die Leistung steigen kann, damit aber gesichert ist, daß der Lohnzuwachs, den eine Leistungssteigerung mit sich brächte, innerhalb der »vertretbaren« Grenzen bleibt.

Die Frage, welche Lohnerhöhung, die eine bestimmte Leistungs- und Produktivitätssteigerung begleitet oder sogar erzeugt, gerade noch »tragbar« ist, könnte einigermassen genau nur anhand sehr umfangreicher betriebs- und volkswirtschaftlicher Analysen beantwortet werden, für die unseres Wissens selbst die theoretischen Voraussetzungen kaum geklärt sind.

Gewiß haben die Hüttenwerke kein absolutes Interesse daran, den Lohnanstieg und auch den Anstieg der übertariflichen Verdienste völlig abzubremsen. Sie wissen, daß ihnen ihre jetzigen Löhne einen komfortablen Vorsprung vor allen Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt sichern und haben gerade 1959/60 nach der Überwindung der zweiten Stahlflaute – teilweise mit einiger Überraschung – feststellen müssen, wie bitter Arbeitskräftemangel sein kann oder welchen wirtschaftlichen Vorteil innerbetriebliche Arbeitskräftereserven besitzen können.<sup>218</sup>

---

218 Die meisten deutschen Hüttenwerke haben 1958/59 keine Entlassungen vorgenommen, sondern höchstens die natürlichen Abgänge nicht ergänzt. Der steile Produk-

Angesichts ihrer wirtschaftlichen Lage könnte die Stahlindustrie wohl noch spürbar höhere Löhne zahlen, ohne ihre Erträge hierdurch wesentlich zu mindern. Soweit uns bekannt ist, sind trotz der starken Lohnerhöhungen der vergangenen Jahre die relativen Lohnkosten kontinuierlich gesunken.

Dennoch wird in den meisten Hüttenwerken die Kontrolle der Leistungsverdienste in den letzten Jahren immer straffer.

Einmal spielt dabei sicherlich die Rücksichtnahme auf das allgemeine Lohnniveau an der Ruhr eine Rolle. Bergbau, Verarbeitungsindustrie und Baugewerbe, mit denen die Stahlindustrie in vielfältiger Weise – vor allem als Abnehmer oder in der Konzernverflechtung – verbunden ist, sind gezwungen, ihre Löhne mehr oder weniger rasch anzuheben, wenn die Stahlarbeiterverdienste steigen. Auch sind die einzelnen Hüttenwerke – je nach dem Anteil, den die Weiterverarbeitung an ihrem Umsatz und an ihrer Belegschaft stellt – in verschiedenem Maße für Veränderungen in der Lohnsumme empfindlich. Der Anteil der Lohnkosten am Umsatz variiert bei den großen, den Markt (und die Verbände) beherrschenden Hüttenwerken zwischen etwa 7 Prozent und über 25 Prozent.

Weiterhin hat sich in der zweiten Hälfte der fünfziger Jahre die tarifpolitische Aktivität der IG Metall spürbar verstärkt, so daß gleicher Zuwachs der übertariflichen Verdienstbestandteile jetzt größeren Lohnanstieg zur Folge hat als früher.

Endlich zeigten die beiden Rückschläge in der Stahlkonjunktur (1953/54 und 1957/58), wie wenig sich die in den Expansionsperioden entstandenen Leistungslöhne an sinkende Produktion und verschlechterte Ertragslage anpassen lassen.

Alle diese Tatsachen wirken sich jedoch – so wichtig und werkspezifisch sie sein mögen – zumeist nicht direkt auf die Lohnpolitik der einzelnen Hüttenwerke aus. Deren Richtmaß ist vielmehr sehr viel unkomplizierter, wenn auch recht behelfsmäßig und besteht im Durchschnittsverdienst aller Stahlarbeiter und der Rangreihe der Durchschnittslöhne der einzelnen Hüttenwerke.

Es gibt doch wohl in keinem anderen Industriezweig einen solchen guten statistischen Vergleich über Löhne usw. wie in der Stahlindustrie, und da ist es so, daß der Durchschnittslohn in der Stahlindustrie das Maß und den Maß-

---

tionsanstieg 1959/60 wäre ohne die große vorausgehende »Lagerbildung« von Arbeitskräften wohl kaum zustande gekommen. Dasjenige Werk, das die meisten Arbeiter (über 20 Prozent seiner Belegschaften) entlassen hatte, sah sich noch 1960 außerstande, die angelegte Kapazität voll auszufahren, da ihm die Arbeitskräfte hierfür fehlten.

stab für jeden Vorstand abgibt. Mit anderen Worten: Liegt das Werk weit unter dem Durchschnitt, so ist man gegenüber den Forderungen der Betriebsräte weitaus willfähriger und entgegenkommender, als wenn man Werte hat, die über und weit über diesem Ruhrdurchschnitt liegen. Jeden Monat geht doch immer in den Betrieben und Werken ein Wetten los, daß man sich fragt, na, wie liegen wir, liegen wir noch drunter, oder liegen wir drüber; und je nach dem Standort des einzelnen wird man sagen, na ja, wir haben unsere Position gehalten, wir sind runtergegangen, oder wir haben uns dem Durchschnitt etwas angenähert. Dieser Durchschnitt wird sowohl von den Sachbearbeitern wie auch von den Vorstandsmitgliedern aufmerksam verfolgt. Das ist mit ein Punkt, wo man sagt: Ausgerissene Löhne, stopp! Oder wo man sagt: Wir brauchen keine Angst zu haben, wir liegen ja noch drunter. Frage: »Glauben Sie, daß die Gefahr des Weglaufens der Löhne heute von den Werksleitungen stärker gesehen wird als früher?« Sicherlich weit stärker als früher und nicht zuletzt auch durch diese Statistik, die ja mit Argusaugen von allen beobachtet wird. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

In einem Werk berichtet man uns, daß man durch das Zusammentreffen verschiedener Faktoren einmal in die Spitzengruppe der Stahlindustrie aufgerückt sei:

Das war ein rotes Tuch (für den Vorstand).

Und erst durch eine Reihe von Maßnahmen geriet man dann wieder in annehmbarere Regionen.

Jedes Werk hat in dieser Rangreihe seinen ihm »zustehenden« Platz; würde es seine Rangstelle nach oben oder unten verändern, so könnten die verantwortlichen Lohnpolitiker nahezu sicher mit einer ungnädigen Aktennotiz des Vorstandes oder einer dringlichen Reklamation des Betriebsrates rechnen. Dabei sind es wohl nicht immer nur die Betriebsräte, die auf ein relatives Absinken des Durchschnittslohnes ihres Werkes reagieren; abgesehen von zwei oder drei Außenseitern, die seit eh und je aus diversen Gründen ganz an der Spitze oder ganz am Ende stehen, gehört es zum Prestige eines großen, leistungsfähigen und gut ausgerüsteten Werkes, ziemlich weit oben zu liegen, und die unteren Plätze sind den kleineren Hütten und den »Kümmerlingen« vorbehalten (obwohl auch kleinere Werke dank besonderer Leistungen auf einem Spezialgebiet gelegentlich das Recht erhalten oder sich nehmen, in die Spitzengruppe vorzudringen).

Werke, die besonders unter Kriegsschäden gelitten haben und erst im Laufe der fünfziger Jahre wieder ihre volle Leistungsfähigkeit erreichten, halten es für selbstverständlich, daß sie parallel mit ihrer wirtschaftlichen und technischen Expansion auch in der Lohnrangreihe der Hüttenwerke nach oben kletterten. Aus einem solchen Werk wurde uns berichtet:

Unsere Hütte stand ganz unten in der Lohnrangreihe der Hüttenwerke. Deshalb haben wir ja auch die Prämienregelung eingeführt, denn jedes Prämienabkommen führt ja zu einer Lohnerhöhung. Aber das haben wir ja so gewollt, um den Anschluß an die Werke im Ruhrgebiet zu bekommen (und dort Arbeitskräfte rekrutieren zu können). Jetzt stehen wir ziemlich weit oben. (Ein Lohnpolitiker im Sozialmanagement)

Folglich sieht sich das Werk nunmehr zu einer sehr viel strafferen Lohnkontrolle veranlaßt:

Jetzt besteht kein Anlaß mehr (daß die Löhne weiter steigen) und jetzt wird auch streng darauf geachtet, Gegebenheitsveränderungen sofort zu melden. Wir bauen jetzt Sicherheiten ein. Die Prämie wird im Abkommen nach oben begrenzt. Schon wenn die Leistung noch 10 Prozent unter dem errechneten Höchstwert liegt, dann muß ja was los sein, dann werden wir schon wach. (Der gleiche)

Selbst im Werk J, auf dessen konsequente Akkordpolitik bereits hingewiesen wurde, kann man sich dem Druck nicht entziehen, der von der allgemeinen Lohnentwicklung in der Stahlindustrie ausgeht. Selbst dort ist man gezwungen, gelegentlich bei technischen Verbesserungen die Löhne mit steigen zu lassen, um den Anschluß nicht zu verlieren.

Bei einer technischen Änderung müßte man ja eigentlich vollständig neue Vorgabezeiten geben. Wir sind aber in der eisenschaffenden Industrie, da sind wir ja in einer gewissen Zwangslage, weil man nämlich sehr gut die Löhne von den anderen Betrieben, von 10, 12 oder 15 anderen Werken kennt und auch die Betriebsräte ganz genau im Bilde sind, welche Löhne in den anderen Werken gezahlt werden. Wir sind schon einmal hier und da gezwungen, damit wir keine Leute verlieren, bei technischen Änderungen von unserer Grundidee, Geldsteigerung nur dann, wenn eine Leistungssteigerung da ist, abzugehen. Wir taten es nicht gerne, wir sind aber gezwungen durch die heutige Konjunktur. (Ein Betriebswirtschaftler)

Gewiß entspricht die Neigung, die Lohnentwicklung im eigenen Werk auf die in anderen Hüttenwerken abzustimmen, auch einem realen arbeitsmarktpolitischen Bedürfnis. Doch wird durch die enge Nachbarschaft der meisten Ruhrhütten weit eher die Information über das jeweilige Lohnniveau als die Wanderung der Arbeitskräfte von der einen zur anderen erleichtert. Angesichts der recht starken Bindung an das Werk, die von vielen freiwilligen Sozialleistungen ausgeht, angesichts der Tatsache, daß die Mehrzahl der Arbeiter (und gerade der am schwersten zu ersetzenden, qualifiziertesten, mit längster Werkszugehörigkeit) in den meisten Werken recht nahe am Arbeitsplatz wohnt und beim Wechsel des Betriebes auch eine spürbare Verlängerung der Berufswege in Kauf nehmen muß, angesichts der spezifischen Qualifikationsstruktur der Hüttenindustrie endlich, die durch das Fehlen einer eigentlichen Fachausbildung und das langsame »Heraufdienen«

zu den Spitzenarbeitsplätzen charakterisiert ist, dürfte der Belegschaftsaustausch selbst zwischen nahe beieinanderliegenden Hüttenwerken nicht so groß sein, daß die Furcht vor Abwanderungen die ganze Lohnpolitik beherrschen müßte.

Die Rangreihe der Durchschnittslöhne in den Hüttenwerken (die übrigens – verschiedener Berechnungsweisen wegen – nicht immer ganz auf vergleichbaren Zahlen basieren dürfte) scheint vielmehr deshalb so starr zu sein und einen so wichtigen Bezugspunkt für die einzelnen Werke darzustellen, weil sie diese weitgehend der Verantwortung einer eigenen Lohnpolitik enthebt, die angesichts der Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren zu viele Unsicherheitsmomente enthält und als zu riskant betrachtet wird. Eine solche Politik entspricht im übrigen einer recht alten Tradition und einem Verhalten, das auch auf anderen Sektoren der Unternehmensführung zu beobachten ist.

Das Bestreben der Werke, die Löhne nur im Gleichschritt der Hüttenindustrie steigen zu lassen und die Leistungslohnpolitik daran zu orientieren, welche Zuwachsrate der übertarifliche Verdienstbestandteil in der gesamten Hüttenindustrie aufweist, wird im Verlaufe der fünfziger Jahre immer deutlicher.

Obwohl die Durchschnittslöhne der Hüttenwerke mit dem höchsten Lohnniveau nur wenig voneinander abweichen, sind in den letzten Jahren größere Veränderungen ihrer Rangreihe von einem Monat zum anderen kaum zu beobachten (im Schnitt der Jahre 1955-1959 kommt auf jedes dieser Werke nur alle zwei Monate eine Verschiebung um einen Rangplatz, die dann meist im nächsten oder übernächsten Monat wieder rückgängig gemacht wird; einige Werke haben jahrelang allmonatlich den gleichen Platz gehalten).

Eine Ausnahme macht nur die Periode 1957/58, in der die einzelnen Werke verschieden von den Produktionsrückgängen betroffen wurden und verschieden auf sie reagierten.

Abgesehen hiervon kommt es immer seltener vor, daß die Löhne eines Werkes sich von einem Monat zum anderen in anderer Richtung bewegen als der Durchschnitt der Hüttenindustrie. Die Gleichsinnigkeit der (kurz- wie langfristigen) Lohnentwicklung in den einzelnen Hüttenwerken, die Starrheit der Lohnrangreihe wird höchstens von einem der großen Hüttenwerke, dem Untersuchungswerk D, immer wieder durchbrochen. Dies Werk fiel innerhalb weniger Monate vom 3. auf den 9. Platz zurück und rückte erst später unter starkem Auf und Ab wieder ins Mittelfeld auf. Es ist wohl kein Zufall, daß dieses Werk auch unter allen untersuchten Hüttenwerken die anreizkräftigsten und schwankungsempfindlichsten Leistungslohnsysteme besitzt. Gerade die-

ser Ausnahmefall beweist, wie sehr die zunehmende Kontrolle ihrer Lohnentwicklung durch die Werke – selbst oder gerade wenn sie sich an einem so fragwürdigen Indikator ausrichtet, wie dem Verhältnis zwischen dem eigenen Durchschnittslohn und dem der Stahlindustrie – mit dem Abbau von Lohnschwankungen und damit des Lohnanreizes verbunden ist.

Einer unserer Gesprächspartner spricht nicht ohne Bitterkeit von der lohnpolitischen Anarchie in der deutschen Stahlindustrie:

Hier in Westdeutschland, wo die Lohnpolitik so uneinheitlich ist und so durcheinandergeht, da treibt ein Werk das andere hoch, und innerhalb des Werkes treibt ein Betrieb den anderen hoch. (Ein Betriebstechniker)

Seine Diagnose ist sicherlich richtig. Fraglich ist nur, ob angesichts der technischen Bedingungen, wie sie in der Hüttenindustrie vorherrschen, angesichts der leistungspolitischen Notwendigkeiten, die sich aus diesen technischen Bedingungen wie den allgemeinen sozialen Verhältnissen ergeben, wirksame Lohnanreize sich überhaupt mit einer anderen als einer »uneinheitlichen und durcheinandergehenden« Lohnpolitik und Lohnentwicklung vereinbaren ließen.

Sobald Leistungslöhne – ob man dies will, sieht und akzeptiert oder nicht – nicht nur die Variationen der menschlichen Leistung nachbilden, steigen sie an, wenn und wo sich Produktion und Produktivität erhöhen. Ordnung und Einheitlichkeit der Lohnentwicklung sind dann – außer im Falle einer autoritären, von jeder technisch oder sozial bedingten Rücksichtnahme auf die Reaktionen und den Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter entbundenen Betriebsführung – nur mehr unter vollständigem oder teilweise Verzicht auf Lohnanreize möglich.

## **D. Zusammenfassung (1961)**

Zu Ausgang des 19. und Beginn des 20. Jahrhunderts erwies sich variable, vom Arbeitsergebnis abhängige Entlohnung als ein Mittel der Leistungspolitik, das in besonderer Weise den Anforderungen gerecht wurde, welche der technisch-organisatorische Entwicklungsstand der Produktionsmittel wie die sozialen Existenzbedingungen und Kräfteverhältnisse an die Betriebsführung stellten. Leistungsentlohnung versprach den Betrieben, die sich ihrer zu bedienen beabsichtigten, eine bislang unbekannte, fast automatische Effizienz in der Beeinflussung des Arbeitsverhaltens und darüber hinaus eine Fülle von ordnenden, weit über den Bereich der menschlichen Arbeit und ihrer Organisation hinausreichenden Nebenwirkungen. Zugleich machten sich ihre Protagonisten anheischig, dem betrieblichen Herrschaftssystem eine neue Legitimationsbasis zu liefern, die besser als das traditionelle Recht des Stärkeren oder die Berufung auf das geheiligte Privateigentum vor der fast übermächtigen Bewegung der zunächst politischen, mehr und mehr aber auch wirtschaftlichen und sozialen Demokratisierung zu bestehen vermochte.

Entsprang die Leistungsentlohnung in ihrer heutigen Form somit einem doppelten Bedürfnis des Industriebetriebes, so sind ihrem Einsatz in der Mitte des 20. Jahrhunderts auch zugleich technisch-organisatorische und gesellschaftliche Grenzen gezogen.

### *1. Der Zentralbegriff der Leistungsgerechtigkeit und seine technischen Voraussetzungen*

Die zeitgenössische Akkordlehre kennt einen Begriff, der sehr genau diese doppelte Abhängigkeit des Lohnanreizes von technischen Bedingungen und gesellschaftlichen Faktoren charakterisiert. Es ist dies der Begriff der »Leistungsgerechtigkeit«.

»Leistungsgerechtigkeit« bedeutet einmal, daß bei der Festsetzung von



Leistungsnormen und der Ermittlung der menschlichen Leistung bestimmte Prinzipien berücksichtigt und bestimmte qualifizierte Verfahren benutzt werden.

»Leistungsgerechtigkeit« bezweckt weiterhin die Legitimierung des Lohnanreizes gegenüber den als berechtigt anerkannten oder ihrer Intensität wegen nicht zu übersehenden Forderungen und Ansprüchen der Arbeiter.

»Leistungsgerechtigkeit« hat endlich – dies ist ein Kernsatz der augenblicklich herrschenden Theorie der Lohnbildung im Betrieb – in Konsequenz ihrer technischen und ihrer innerbetrieblichen sozialen Qualitäten zur Folge, daß die Leistungsentlohnung auch von den überbetrieblich konstituierten oder wirkenden sozialen und wirtschaftlichen Faktoren unabhängig ist, oder, genauer gesagt, gegen sie abgeschirmt werden kann. Die Leistungsnorm, die für eine bestimmte Arbeit gesetzt wird, und das Ausmaß, in dem der Verdienst des Arbeiters dank einer gegebenen Arbeitsintensität über dem jenseits des einzelnen Betriebes in formalen Absprachen der Tarifparteien fixierten oder aus der Mechanik des Arbeitsmarktes resultierenden Mindestlohn-niveau liegt – sie bleiben im Prinzip unverändert, wenn auf Vollbeschäftigung Massenarbeitslosigkeit folgt oder umgekehrt, wenn die Gewerkschaften an Macht und Einfluß gewinnen oder verlieren, wenn das allgemeine Lohnniveau sinkt, stagniert oder steigt.

In der betrieblichen Praxis läßt sich der Grad, in dem den Bedingungen der Leistungsgerechtigkeit genügt wird, an drei Kriterien messen: daran, daß bei gleicher Leistungsintensität des Arbeiters sein Verdienst weder fällt noch steigt (sofern Tariflöhne oder Arbeitsmarktlöhne unverändert bleiben); daran, daß verschiedene Arbeiter oder Arbeitergruppen bei gleicher Leistungsintensität gleiche Verdienste haben oder trotz differierender Leistung nicht das gleiche verdienen (vorausgesetzt, daß der als Ausgangspunkt der Akkordberechnung dienende Grundlohn jeweils der gleiche ist); daran endlich, daß nach einer Veränderung in den technischen oder organisatorischen Arbeits- und Produktionsbedingungen die neue Arbeitsaufgabe bei gleicher Intensität der menschlichen Leistung weder höhere noch niedrigere Verdienste gestattet als die alte, die sie ersetzte.

Den Verfahren, welche die Leistungsgerechtigkeit von Leistungsnormen und Lohnanreizen garantieren sollen und insbesondere in den entwickelten Zeitstudiensystemen kodifiziert sind, liegt jedoch, wie sich bei eingehenderer Betrachtung rasch zeigt, ein Modell der industriellen Arbeit zugrunde, das keineswegs historische Allgemeingültigkeit beanspruchen kann. In einer globalen Perspektive der Entwick-

lung von Produktionstechnik und Industriearbeit stellen die Situationen, in denen dieses Modell ohne unüberwindliche Schwierigkeiten anwendbar ist, lediglich ein Zwischen- oder Übergangsstadium dar:

Sie setzen einmal ein Mindestmaß an Arbeitsteilung und Rationalisierung, das heißt Wiederholung genau abgrenzbarer und immer wieder gleicher Arbeitsvorgänge, voraus; insofern entziehen sich fast alle Formen vorindustrieller und die meisten Frühformen industrieller Arbeit den bekannten wie den denkbaren Techniken systematischer Leistungsermittlung und Leistungsnormalisierung (wenngleich sie vielfach zur Entstehung traditioneller Leistungsnormen und Gerechtigkeitsvorstellungen Anlaß gegeben hatten, die zu ihrer Zeit gewisse Möglichkeiten der »Leistungsgerechtigkeit« nicht ausschlossen, jedoch in dem Augenblick wirkungslos wurden, in dem die betreffenden Berufe von der Dynamik der technischen Entwicklung erfaßt wurden).

Die Hochformen der Mechanisierung drängen auf der anderen Seite den Menschen so sehr auf die Vorbereitung, Überwachung und Kontrolle des Produktionsprozesses zurück und entlasten ihn so sehr von allen gleichförmigen, immer wiederkehrenden Verrichtungen, daß der arbeitswissenschaftliche Begriff der »Leistung« überhaupt unbrauchbar wird, der ja davon ausgeht, daß nicht nur in ihrem letzten Ergebnis, sondern auch in ihrem Vollzug ohne übermäßigen Aufwand beobachtbare und meßbare Verrichtungen den Kern der Arbeit ausmachen.

Vom Standardfall arbeitsteiliger teilmechanisierter Serienfertigung abweichende Produktionsweisen und Arbeitsformen lassen den Einsatz von Lohnanreizen nicht an sich unmöglich oder sinnlos werden. Sie schließen nur eine ganz bestimmte Form von Leistungsentlohnung aus, deren Kennzeichen wir mit den Begriffen der globalen und spezifischen Leistungsmeßgröße zu definieren suchten: Leistungsmeßgrößen, deren Variationen nur von den Schwankungen der menschlichen Leistung abhängig sind und die Leistungsziele setzen, welche tendenziell die Gesamtheit des menschlichen Beitrags zum Produktionsergebnis umschließen. Alle anderen Formen des Lohnanreizes, die entweder mit globalen, unspezifischen oder zwar spezifischen, aber partiellen Leistungsmeßgrößen und Leistungszielen arbeiten, unterscheiden sich von jenem klassischen Idealfall des Akkordes durch ihre weit größere Empfindlichkeit gegenüber der Gunst oder Ungunst sozialer und wirtschaftlicher Bedingungen, die überwiegend der direkten und wohl auch indirekten Beeinflussung durch Betriebsleitung und Unternehmensführung entzogen sind.

Dies soll keineswegs bedeuten, daß globale, spezifische Lohnanreize,

selbst wenn sie den Anspruch der Leistungsgerechtigkeit weitgehend erfüllen, gänzlich außerhalb der gesellschaftlichen Verhältnisse und Machtbeziehungen und ihrer historischen Entwicklung stünden. Zur Vereinfachung der Darstellung sei jedoch angenommen, daß die Absicht der entwickelten Zeitstudienakkordsysteme – nämlich die Abschirmung des Lohnanreizes gegenüber der Gunst oder Ungunst einer Vielzahl von betrieblichen wie außerbetrieblichen, vielfältigen und in der Optik des Rationalisierungsfachmannes überwiegend unbestimmten, kaum faßbaren Faktoren – bisher gelungen sei. Eine solche Annahme darf nicht als Apologie des entwickelten Zeitstudienwesens verstanden werden, sondern legitimiert sich nur durch das Bemühen, die Problematik des Leistungslohnes und die sie erzeugenden sowohl technischen wie gesellschaftlichen Faktoren im Kontrast zum Idealtypus des »leistungsgerechten« Akkordes besonders deutlich zu machen.

Die gesellschaftlichen Kräfte und Verhältnisse, von denen – machen Produktionsweisen und Arbeitsformen die traditionellen Methoden zur Garantie der Leistungsgerechtigkeit unwirksam – die Einsatzmöglichkeit variabler »leistungs«bezogener Entlohnung abhängt, sind nun ihrerseits zu differenzieren: einmal nach dem sozialen Feld, in dem sie entspringen, zum anderen nach ihren Konsequenzen für die Leistungslohnpolitik der Betriebe.

## *2. Der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und die Chancen seiner Durchsetzung*

Die Konzeption »leistungsgerechter« Lohnanreize setzt ausdrücklich voraus, daß in ihrem Sinne richtige Akkorde bei den Arbeitern und ihren Vertretern nicht auf grundlegenden Widerspruch stoßen können; einige Autoren gehen sogar so weit, den proportionalen auf der »Normalleistung« aufbauenden Akkord als sozusagen natürliche Form der gerechten Entlohnung schlechthin zu betrachten, gegen die sich aufzulehnen weder im wohlverstandenen Interesse der Arbeiter liege noch moralisch gerechtfertigt sei.

Die Vorstellung, daß die Arbeiter gegen Lohnanreize zu opponieren weder Anlaß hätten noch berechtigt wären, sofern diese nur den Forderungen der Leistungsgerechtigkeit entsprechen, enthält jedoch eine ganze Reihe unzulässiger Vereinfachungen.

Die Anforderungen, welche die Arbeiter an ein bestimmtes Lohnsystem stellen, die also erfüllt sein müssen, damit dieses das zu seinem Funktionieren erforderliche Minimum an Zustimmung findet, entspringen

zwei Quellen, den Interessen der Arbeiter auf der einen, ihren Vorstellungen von dem, was ihnen zusteht, auf der anderen Seite.

Inwieweit das Prinzip variabler, leistungsbezogener Entlohnung den *Interessen der Arbeiter* entspricht oder nicht, hängt von einer Fülle überwiegend außerbetrieblicher, gesamtgesellschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Faktoren ab. Nehmen wir an, daß das Interesse der Arbeiter an Minimierung ihrer Arbeitsmühe in diesem Zusammenhang irrelevant sei, weil der Betrieb in jedem Falle, sei es mit oder ohne Lohnanreiz, die Einhaltung bestimmter Leistungsnormen erzwingen kann und – will er seinen Zweck erfüllen – erzwingen muß. Unter dieser Voraussetzung läßt sich das Interesse der Arbeiter an der jeweiligen Lohnform auf die Alternative zwischen Maximierung eines unsicheren und Stabilisierung eines nicht nur nach unten, sondern eben auch nach oben begrenzten Verdienstes reduzieren. Welche Option den Bedürfnissen der Arbeiter mehr entspricht, ist dann zunächst eine Funktion individueller Gegebenheiten, wie Leistungsfähigkeit, Vorstellung von der eigenen Berufsentwicklung und jeweilige, etwa von den familiären Verhältnissen bedingte Intensität des Einkommensdrucks. Setzt man voraus, daß sich diese individuellen Komponenten in stets ungefähr gleicher Proportion amalgamieren, so variiert das Interesse der Arbeiter an variabler Lohnform oder einer ihrer Alternativen in erster Linie mit den Veränderungen und Entwicklungen in der allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lage der Arbeiterschaft. Unter ganz bestimmten wirtschaftlichen Bedingungen (wie beispielsweise großer Nachholbedarf an langfristigen Konsumgütern) und unter Machtverhältnissen, die andere Wege der Lohnerhöhung versperren, kann leistungsbezogene Entlohnung denjenigen wirtschaftlichen Interessen der Arbeiter, deren Realisierung vernünftigerweise erwartet werden kann, unter allen Lohnformen am besten entsprechen. Auf der anderen Seite können zum Beispiel wenig elastische und/oder langfristige Planung implizierende Konsumgewohnheiten die Verdienstunsicherheit als so gravierend erscheinen lassen, daß eine Stabilisierung des Arbeitseinkommens auch auf einem niedrigeren als dem durch Leistungsentlohnung zu erreichenden Niveau (und bei gleicher Arbeitsmühe) den Interessen der Mehrzahl der Arbeiter am meisten entspricht.

Insoweit dürfte die Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte mit ihrer zunehmenden Integration des Arbeiterkonsumenten in eine von bürgerlichen Wirtschaftsgewohnheiten beherrschte Gesellschaft eine langsame, aber unaufhaltsame Verlagerung des Interesses von leistungsbezogenen zu leistungsunabhängigen Lohnformen erzeugt haben.

Nun zeigte sich jedoch bei der Analyse der Arbeiterbefragungen in überraschend klarer Weise, wie sehr Bedürfnisse und Interessen der wirtschaftlichen Lebensgestaltung im Bewußtsein der Arbeiter selbst – sozusagen bei ihrem Eintritt ins Fabriktor – daraufhin geprüft und gefiltert werden, ob sie sich mit den betrieblichen Gegebenheiten vertragen und ob der Arbeiter *Anspruch auf ihre Erfüllung* erheben darf. Das außerbetrieblich konstituierte Bedürfnis nach Einkommenssicherung und Einkommensstabilität kann sich im Betrieb nur in dem Maße in konkretem Lohnverhalten und in konkreter Lohnpolitik niederschlagen, in dem die Arbeiter selbst der Meinung sind, der vom Lohnanreiz ausgehende Leistungsdruck sei entbehrlich und liege nicht mehr im unbedingten Interesse des Betriebes.

Allerdings muß in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen werden, daß der Lohnanreiz am ehesten unter technischen Gegebenheiten als notwendig betrachtet wird, die dem Arbeiter – dank der noch sehr engen, direkten Beziehung zwischen menschlicher Leistung und Produktionsergebnis – auch gewisse Chancen zur Maximierung seines Verdienstes ohne übermäßiges Risiko von größeren Verdienstausschlägen bieten. Wenn also die Arbeiter den Lohnanreiz dort akzeptieren, wo sie glauben, der Betrieb könne nicht auf ihn verzichten – und obwohl er ihrem Grundbedürfnis nach Einkommensstabilität widerspricht –, so nicht nur aus übermäßiger Betriebsloyalität, sondern weil auch ihre eigenen Interessen dann noch nicht ganz eindeutig zur Option gegen die unsichere Chance der Verdienstmaximierung drängen.

Diese innere Struktur des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter macht nunmehr auch die Heftigkeit deutlich, mit der trotz prinzipieller Akzeptierung des Lohnanreizes (ja vielleicht gerade wegen ihr) gegen die Leistungsungerechtigkeit aller Art gekämpft wurde und wird, die jahrzehntelang in der deutschen Arbeiterbewegung mit dem Sammelbegriff des »Akkordunwesens« belegt wurde und der das Schlagwort »Akkord ist Mord« deutlichen Ausdruck gibt (das immer noch nicht ausgestorben ist, trotzdem es manche Leistungslohnfachleute als »alten Hut« bezeichnen): Akkordpraktiken dieser Art verletzen gleichzeitig die Interessen der Arbeiter, indem sie ihnen die Chance der Verdienstmaximierung durch Leistungsmaximierung nehmen, wie den expliziten oder stillschweigenden Akkordvertrag, nach dem jede Arbeit ihr Geld wert zu sein hat.

Die Geschichte der Leistungsentlohnung und insbesondere die Entstehung der modernen Zeitstudiensysteme läßt sich sehr wohl als Versuch beschreiben, den Widerstand der Arbeiter gegen den Akkord, vor allem aber gegen das Akkordunwesen, zu überwinden, indem man dem Lohn-

anreiz durch eine differenziertere und in sich kohärentere Konzeption der menschlichen Leistung und der Leistungsadäquatheit von Akkorden und Vorgabezeiten eine breitere und solidere Legitimationsbasis schuf.

Inwieweit dieses Unterfangen gelang, ist hier nicht näher zu untersuchen. Eine Vielzahl von Symptomen, die sich in jüngster Zeit auch dort beobachten lassen, wo an sich die Setzung einigermaßen spezifischer und wohl auch überwiegend noch globaler Leistungsnormen möglich ist, erlauben den Schluß, daß die Wandlungen in den wirtschaftlichen Interessen und Bedürfnissen der Arbeiter, die sich unter der Wirkung gesamtgesellschaftlicher Faktoren vollziehen, auch unter optimalen technischen Bedingungen der Verwendung von Lohnanreizen engere Grenzen ziehen können, als man bislang glaubte. Dies gilt wohl insbesondere dort, wo zwar der spezifische Charakter der Lohnanreize (also die Fähigkeit der benutzten Meßgrößen, die menschliche Leistung ausreichend genau widerzuspiegeln) noch kaum in Zweifel gezogen werden kann, ihr globaler Charakter jedoch fragwürdig wird, und – nicht zuletzt im Zusammenhang hiermit – die Arbeiter sich Rechenschaft darüber abzulegen beginnen, wie sehr ja ein optimales Ergebnis des Betriebes auch von ihrer eigenen, nicht nur durch Lohnanreize zu erzwingenden Loyalität und »Leistungsbereitschaft« abhängt.

In jedem Fall engen Veränderungen im Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter unter allen anderen technischen Bedingungen als denen teilmechanisierter, arbeitsteiliger Serienproduktion im klassischen Sinne den Manövrierspielraum, über den die Leistungs- und Leistungslohnpolitik eines Betriebes verfügt, noch weit stärker ein.

Das Ausmaß, in dem die Politik des Betriebes unter diesen technischen Bedingungen auf den Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter Rücksicht nehmen muß, hängt allerdings nicht nur von dessen Struktur, sondern darüber hinaus von den Durchsetzungschancen ab, mit denen er rechnen kann.

Die *Durchsetzungschancen des Gerechtigkeitsanspruchs* der Arbeiter haben sich in den vergangenen Jahrzehnten tendenziell fast stetig verbessert. Unter den sie bedingenden Tatsachen seien hier vor allem zwei genannt: die in ihren verschiedenen Aspekten vor allem von den angelsächsischen Labour Economics beschriebene, gesamtwirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich fundierte »Verhandlungsposition« der Arbeiter und die Rolle des Arbeiters innerhalb des technischen Produktionssystems.

Daß sich die überbetriebliche Verhandlungsstärke der Arbeiter seit

dem Beginn der Leistungsentlohnung im heutigen Sinne grundlegend gewandelt hat, sei hier nur angemerkt: Die Erstarkung der Arbeiterbewegung, die Verbesserungen von Sozial- und Arbeitsrecht, endlich die Überschreitung der Vollbeschäftigungsmarge für alle Arbeitnehmer oder wenigstens für bestimmte wichtige Arbeitnehmergruppen und Berufe zwingen heute die Betriebsführung, weit mehr auf die Wünsche und Forderungen der Arbeiter einzugehen, als dies je zuvor in der Geschichte der Industrialisierung der Fall war.

Zugleich hat sich auch die Rolle des Menschen im Produktionsprozeß verändert, und zwar in Konsequenz genau der gleichen technischen Phänomene, die – seit langem in einzelnen Industriezweigen und heute in immer größeren Bereichen der mechanisierten Produktion – den Prinzipien der Leistungsgerechtigkeit und den Verfahren zu ihrer Sicherung den Boden entziehen. Kann die menschliche Arbeitsleistung nicht mehr genau definiert werden, wird es also unmöglich, die Gesamtheit des menschlichen Beitrags zur Produktion auf genau fixierte Leistungsziele zurückzuführen und deren Erreichung oder Überschreitung willkürfrei durch höhere Verdienste zu honorieren (und diese Bedingungen sind ja integrierender Bestandteil der Definition der Leistungsgerechtigkeit), so sind Lohnanreize allein außerstande, dem Betrieb die Erbringung der gewünschten oder notwendigen Leistung zu sichern. Die Betriebsführung muß sich dann zumindest auch anderer Instrumente der Leistungs politik bedienen, deren Wirksamkeit (abgesehen von den Frühformen straff hierarchischer Aufsicht, deren Schwächung ja einer der Gründe für Einführung und Verbreitung von Leistungsentlohnung war) durchweg ein wechselndes Maß von Betriebsloyalität, gutem Willen, Initiative und Verantwortungsbereitschaft der Arbeiter voraussetzen.

Selbst wenn die Arbeiter nicht an eine bewußte Verweigerung dieser durch Lohnanreize nicht erzwingbaren Leistungsaspekte denken, übt allein die Gefahr ihrer Minderung einen so großen Druck auf die Betriebsleitung aus, daß sie auch ohne formalen Protest der Belegschaft im Interesse eines rationellen Betriebsablaufs alles vermeiden wird, was von den Arbeitern als Verletzung ihres Gerechtigkeitsanspruchs verstanden wird, oder wenigstens – im Endeffekt läuft dies auf das gleiche hinaus – alle Praktiken duldet, mit deren Hilfe die Arbeiter sich die Erfüllung ihrer als legitim betrachteten Bedürfnisse zu sichern suchen.

Weiter oben bestimmten wir den Idealfall leistungsgerechter Lohnanreize durch die Möglichkeit, zugleich spezifische, das heißt die menschliche Leistung genau und global, das heißt sie in ihrer Gesamt-



heit erfassende Leistungsmeßgrößen zu verwenden. Wird durch neue oder vom Idealfall abweichende technische Bedingungen der spezifische Charakter der Lohnanreize in Frage gestellt, so ist – vieles spricht dafür – der Ansatz des Lohnanreizes überwiegend von dem Maß abhängig, in dem er mit dem dann sehr viel leichter zu verletzenden Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter in Übereinstimmung gebracht werden muß und kann; wird hingegen der globale Charakter der Lohnanreize hinfällig (und dies geschieht wahrscheinlich im Zuge der zeitgenössischen technischen Entwicklung noch rascher und öfter), so ist der Betrieb auch unter sonst gleichen sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen nicht mehr imstande, wie bisher eine eventuelle Opposition gegen den Leistungslohn zu ignorieren.

Die Beziehungen zwischen Veränderungen in den technischen Produktions- und Arbeitsbedingungen auf der einen, im Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter und den Chancen ihrer Durchsetzung auf der anderen Seite sind also recht kompliziert. Zunächst sind beide ja nur Konsequenzen und Momente des allgemeinen Entwicklungsprozesses der industrialisierten Gesellschaften: So setzt ein bestimmter Stand der technischen Entwicklung ein bestimmtes Konsumverhalten der Arbeiter voraus, das seinerseits wiederum bestimmte Interessen an der Lohnform erzeugt. Weiterhin hängt die Intensität des Gerechtigkeitsanspruchs der Arbeiter auch von den technischen Bedingungen ab, indem sich die außerbetrieblich fundierten Interessen an der Lohnform nur insoweit innerbetrieblich manifestieren, als sie nicht in Widerspruch zu den tatsächlichen oder vermeintlichen, vom technisch-organisatorischen System des Betriebes bestimmten leistungspolitischen Notwendigkeiten stehen. Sodann verleihen bestimmte Veränderungen in diesem technisch-organisatorischen Produktionssystem, deren Konsequenzen sich sehr abstrakt als »Ende der globalen Anreize« bezeichnen lassen, dem Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter, auch ohne daß er sich verändert hat, andere und größere Möglichkeiten der Durchsetzung, geben also – oft mit einem Schlag, zumeist aber langsam und fast unmerklich – Kräften, die bisher für die Betriebsführung eine *quantité négligeable* waren, eine Bedeutung, welcher die Beurteilungskriterien und Taktiken, mit denen die Repräsentanten des Managements bisher ausgekommen und in der Hierarchie aufgestiegen waren, kaum mehr gerecht werden können.

Nun ist der konkrete Zustand der Leistungsentlohnung in einem bestimmten Industriezweig oder Industriebetrieb und in einem bestimmten historischen Augenblick nicht allein mit Hilfe dieses an sich schon komplexen, technische Entwicklung und bestimmte soziale Kräfte und



Prozesse kombinierenden Modells zu erklären. Es muß vielmehr um eine dritte Dimension erweitert werden, auf welcher die im eigentlichen Sinne lohnpolitischen Determinanten sich aufzeichnen.

### *3. Die Produktivitätsbindung »leistungs«-bezogener Lohnbestandteile und ihre lohnpolitische Problematik*

Die moderne Zeitstudienlehre postuliert, daß dem Schwankungsbereich der menschlichen Leistung bestimmte, statistisch genau zu ermittelnde, im wesentlichen physiologisch determinierte Grenzen gezogen sind. Steigert sich der Effizienzgrad der menschlichen Arbeit durch eine technische oder organisatorische Verbesserung, so müssen gemäß der Logik des Systems die Leistungsnormen so verändert werden, daß die neue Sachleistung – insoweit sie auf menschliche Einwirkung zurückzuführen ist – wiederum nur in dem allgemein akzeptierten Streuband von etwa 75 bis 150 Prozent der Normalleistung liegen kann. Die Richtigkeit der Normalleistungssetzung kann also a posteriori daran kontrolliert werden, daß die tatsächlich erzielten »Leistungsgrade« (das Verhältnis zwischen erreichter Sachleistung und der für die betreffende Arbeit als »normal« angenommenen Leistung) im Rahmen der gesamten theoretisch möglichen Streuung bleiben.

Indem man bei jeder konkreten Sachleistung die Faktoren technisch-organisatorischer Effizienz ausschaltet und nur den Anteil reiner menschlicher Leistung mißt, unterscheidet man – im Idealfalle scharf und ohne jeden Zweifel – bei den Ursachenfaktoren eines bestimmten Produktionsergebnisses zwischen solchen, die der Dynamik der Mechanisierung und Rationalisierung zugänglich sind, und solchen, denen von der Beschränktheit der menschlichen Leistungsfähigkeit natürliche Grenzen gezogen sind.

Die Fähigkeit zu dieser Unterscheidung ist vielleicht das wichtigste Kriterium für die »Leistungsgerechtigkeit« eines bestimmten Zeitstudienverfahrens; sie ist definitionsgemäß mit den technischen Voraussetzungen, denen unsere Überlegungen gelten, unvereinbar. Jede Veränderung der Sachleistung und insbesondere jeder vorübergehende oder langfristige Anstieg kann sowohl Folge größerer Intensität der menschlichen Leistung wie höherer technisch-organisatorischer Produktivität sein. In welchem Ausmaß beide jeweils beteiligt sind, läßt sich höchstens in grober Annäherung, fast niemals aber genau und zweifelsfrei ermitteln.

Da nun jedoch – von Fällen pathologisch schlechter Betriebsführung und ganz bestimmten Situationen wirtschaftlicher Stagnation oder Regression abgesehen – steigende technisch-organisatorische Produktivität zu den Existenzvoraussetzungen eines Industriebetriebs gehört, ist bei der praktischen Handhabung von Lohnanreizsystemen, die auf keiner spezifischen Leistungsmeßgröße basieren, immer wieder zwischen zwei Maximen zu entscheiden:

1. Die den Lohnanreiz enthaltenden Verdienstbestandteile werden trotz steigender Produktivität im wesentlichen auf die Variationsmarge begrenzt, innerhalb derer die reine menschliche Leistung streuen kann;

2. Die variablen Verdienstbestandteile steigen tendenziell mit wachsender technisch-organisatorischer Produktivität an.

Eine Betriebsführung, welche versucht, trotz steigender Produktivität das Wachsen der leistungsgebundenen Verdienstbestandteile zu verhindern, ohne das Prinzip des Lohnanreizes aufzugeben, gerät in einen unausweichlichen Konflikt mit dem Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter. Gewiß, wenn der bisherige Produktionsablauf grundlegend reorganisiert wurde, wenn man die vorhandenen technischen Aggregate durch neuere, sehr viel leistungsfähigere Anlagen ersetzte oder in eindrucksvoller Weise mechanisierte, wird man die Arbeiter davon überzeugen können, daß unter den neuen Bedingungen nicht wesentlich mehr verdient werden kann als unter den alten. Produktivitätssteigerungen treten jedoch nicht nur – und vielleicht nicht einmal überwiegend – in Konsequenz solcher eindeutig abgrenzbarer Maßnahmen der Modernisierung und Rationalisierung auf. Sie sind in einem von Industrie zu Industrie, von Betrieb zu Betrieb, ja von Fall zu Fall wechselndem Maße stets auch alltägliche Erscheinungen ohne besonderen Grund; oder sie entstehen aus größeren Maßnahmen, die schon eine beträchtliche Zeit zurückliegen und erst jetzt – weil sich das System eingespielt hat, weil die technischen Kinderkrankheiten der Anlage überwunden wurden, weil es eine Zeitlang dauerte, bis man den besten Rohstoff erprobte, die Zulieferung reibungslos läuft oder der Markt so beeinflusst wurde, daß nunmehr die optimalen Stückzahlen erzeugt werden können – ihre volle Wirkung zeitigen. Für alle diese in der Praxis mit dem sehr eindrucksvollen Begriff der »schleichenden« Gegebenheitsänderungen belegten Formen von Erhöhung der technisch-organisatorischen Effizienz menschlicher Arbeit ist nicht nur die Kontinuität charakteristisch, mit der sie auftreten, sondern ihre untrennbare Vermischung mit der Steigerung der menschlichen Arbeitsleistung insgesamt oder einzelner ihrer Aspekte: Betriebliche Maßnahmen schaf-

fen sozusagen eine Form, die erst von der konkreten Arbeit im Betrieb gefüllt werden muß.

Vollzieht sich ein derartiges Wachstum der Sachleistung unter der Geltung eines Lohnanreizsystems, so hat es unausweichlich einen Anstieg der Leistungsverdienste zur Folge, der nur abgefangen werden kann, wenn in regelmäßigen Abständen die Grundlagen des Systems revidiert und die Leistungsnormen gekappt werden, und zwar so, daß der Leistungsverdienst dann wenigstens zunächst unter dem zuletzt erreichten Niveau liegt. Im Zeitablauf würden die Löhne einer sägeförmigen Linie folgen, die mit einer grundsätzlich waagerechten Tendenz durch mehr oder weniger regelmäßige Abfolgen von langsamem Anstieg und abruptem Absinken charakterisiert ist.

Es versteht sich von selbst, daß eine solche Verdienstentwicklung, in der immer erst a posteriori den Arbeitern das Ergebnis der inzwischen gestiegenen Produktivität wieder genommen wird, auf akuten Widerstand stieße. So ist uns auch in neuerer Zeit kein Beispiel derartiger Leistungslohnpraxis bekannt, die früher, in einer Periode weit schlechterer Chancen der Arbeiter zur Durchsetzung ihres Gerechtigkeitsanspruchs, offenbar sehr häufig war und nur einen der wichtigsten Aspekte des »Akkordunwesens« illustriert.

Das tendenzielle Wachstum der leistungsabhängigen Lohnbestandteile unter der Wirkung sich kumulierender Produktivitätserhöhungen durch immer wiederholte Beschneidungen der Akkord- oder Prämiensätze zu verhindern, liegt nicht einmal im Interesse der Betriebsleitungen selbst. Die Notwendigkeit hierzu wäre ja besonders groß dort, wo die technischen Verhältnisse zum Verzicht auf nicht nur spezifische, sondern auch globale Anzeige gezwungen haben und infolgedessen die Arbeiter eine besonders große Chance zur Durchsetzung ihres Gerechtigkeitsanspruchs besitzen; sie tritt weiterhin im Regelfalle nur auf bei einer raschen Expansion der Produktion, welche die Betriebsleitung vernünftigerweise nicht gefährden kann, indem sie eine akute Unzufriedenheit der Arbeiter erzeugt; sie ist endlich zumeist verbunden mit einer tendenziellen Verminderung der Lohnkosten, die es auch betriebswirtschaftlich überflüssig zu machen scheinen, den Lohnanstieg um den Preis einer Gefährdung der Expansion aufzuhalten.

Angesichts des Gerechtigkeitsanspruches, den wir bei der Mehrzahl der Industriearbeiter voraussetzen dürfen, und der Chancen, welche sie zu seiner Durchsetzung besitzen, ist also die Verwendung von Lohnanreizen zur Beeinflussung der menschlichen Leistung dort, wo die technischen Voraussetzungen zur Verwirklichung der »Leistungsgeerechtigkeit« nicht gegeben sind, nur in dem Maße möglich, in dem der

Industriebetrieb eine gewisse Steigerung der leistungsabhängigen Verdienstbestandteile im Gefolge technisch-organisatorisch verursachten Produktivitätswachstums akzeptiert.

Dies kann der Betrieb jedoch nur unter bestimmten wirtschaftlichen und lohnpolitischen Bedingungen: Zum Beispiel in einer Periode raschen Anstiegs der Effektivlöhne oder geringer lohnpolitischer Aktivität der Gewerkschaften, wenn also sowieso die Schere zwischen Tariflöhnen und Effektivverdiensten sich ständig weiter öffnet; oder in einer Industrie, die sich einen besonders raschen Lohnanstieg leisten kann, weil ihre Löhne bisher hinter dem Durchschnitt zurückgeblieben sind oder weil sie ihrer Standortbedingungen wegen auf die allgemeine Lohnentwicklung keine besondere Rücksicht zu nehmen braucht. Auch scheint die Empfindlichkeit des gesamten Lohnniveaus für die steigernde Wirkung von Produktivitätserhöhungen je nach deren Art und Zustandekommen verschieden zu sein: Steigt die Effizienz der Arbeit in allen Teilen eines Betriebes ungefähr gleichmäßig, so ist der hierdurch hervorgerufene Lohnzuwachs sehr viel unbedenklicher, als wenn die Produktivität (und damit die Leistungsverdienste) in einzelnen Betriebsteilen sehr rasch und in anderen kaum zunimmt; dann muß nämlich fast unausweichlich das Lohnniveau dort, wo die Produktivität sich kaum verändert, immer wieder angehoben und den inzwischen weit vorausgeeilten Abteilungen mit starkem Produktivitäts- und Lohnzuwachs angepaßt werden.

In jedem Falle ist in einem hochentwickelten Industriestaat, dessen Arbeiterbewegung nicht pathologisch schwach ist, der Anstieg der Löhne parallel zur Produktivitätsentwicklung in einzelnen Industriebetrieben nur in bestimmten, mehr oder weniger extremen Situationen, niemals aber auf die Dauer möglich. Die Maxime: »Anstieg der Löhne gleich dem Produktivitätszuwachs«, ist höchstens als gesamtwirtschaftliche Richtgröße sinnvoll. Doch ist ja der jährliche Produktivitätsanstieg in einer Volkswirtschaft das Produkt einer Fülle von divergierenden einzelbetrieblichen Zuwachs- und Regressionsraten; werden diese jeweils von der Lohnentwicklung nachgebildet, so ergeben sich innerhalb kürzester Zeit Verwerfungen im gesamtwirtschaftlichen Lohngefüge, die gänzlich untragbar sind, da sie sich nur in sehr begrenztem Maße – wenn überhaupt – durch den Mechanismus des Waren- und Arbeitsmarktes wieder ausgleichen können. Die Notwendigkeit zum Nachziehen der Löhne in den Sektoren mit geringstem Produktivitätsfortschritt macht sich sehr rasch auch in der Wirtschaftsrechnung des einzelnen Betriebes bemerkbar, der die Notwendigkeit hierzu selbst erzeugte: Die Preissteigerung bestimmter Dienstleistungen kann seine

eigene Ertragslage mehr belasten als die Erhöhung der direkten Lohnkosten in den Betriebsteilen mit stärkstem Produktivitätswachstum oder im Durchschnitt aller Produktionsstätten.

Die Problematik der Bindung größerer Lohnanteile an den Produktivitätsfortschritt der einzelnen Betriebsabteilungen oder des einzelnen Industriebetriebes, die sich bei Fortfall bestimmter arbeits- und produktionstechnischer Bedingungen, bei einer bestimmten Struktur des Gerechtigkeitsanspruches der Arbeiter und bei einer ausreichenden Chance zu seiner Durchsetzung stellt (ja, die von diesen sozialen Kräften auch dort hervorgerufen werden kann, wo die technischen Bedingungen eigentlich noch lohnneutrale Anreize gestatten würden), kann den Industriebetrieb dazu zwingen, effektiv, wenn nicht sogar formell, weitgehend oder gänzlich auf Lohnanreize als Mittel der Leistungs politik zu verzichten.

#### *4. Die Situation in der Stahlindustrie zu Beginn der sechziger Jahre*

Es gibt wohl kaum einen großen Industriezweig in Deutschland, in dem dieser Mechanismus der Krise des Leistungslohnes so deutlich zu beobachten ist wie in der Stahlindustrie oder, genauer gesagt, in ihren hüttentechnischen Abteilungen.

Die Kernbetriebe eines gemischten Hüttenwerkes lassen sich kaum in das oben charakterisierte Entwicklungsschema der industriellen Arbeit einordnen. In den wichtigsten ihrer Betriebsabteilungen (von den Hochöfen bis zu den Warmwalzwerken) vermischten sich über einen langen Zeitraum hinweg Frühformen der industriellen Arbeit (in denen »Leistungsgerechtigkeit« im Sinne der modernen Arbeitsstudienlehre der fehlenden Standardisierung der Arbeitsaufgaben wegen nicht zu verwirklichen war) mit typischen Erscheinungen der Hochmechanisierung (bei denen menschliche »Leistung« nur mehr gelegentlich und immer anders in den Produktionsprozeß eingeht) in sich sprunghaft oder langsam verändernden Proportionen, ohne daß das Zwischenstadium der teilmechanisierten, arbeitsteiligen und durchrationalisierten Produktion überhaupt oder anders als nur ephemer in Erscheinung getreten wäre.

Daß Lohnanreize nur möglich sind, wenn man entweder die Löhne auch mit wachsender Produktion steigen läßt oder in mehr oder minder kurzen Abständen die Leistungslohnsätze reduziert, daß auch perfektionierteste Verfahren der Leistungsermittlung keinen Ausweg aus die-

sem Dilemma bieten können, weiß man in der Stahlindustrie eigentlich seit vielen Jahrzehnten: Schon vor dem Ersten Weltkrieg hatten einzelne Stahlwerkstechniker auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Intensität des Lohnanreizes um so schwächer zu halten, je mehr in der betreffenden Abteilung die Produktivität ohne spektakuläre technische Verbesserungen gesteigert werden kann. So folgten denn auch in der Stahlindustrie mehrmals auf Zeiten intensiver, kräftiger Lohnanreize mit jeweils beträchtlichem Lohnanstieg Perioden der gewollten oder erzwungenen Lohnstagnation, in denen praktisch gänzlich auf Leistungsentlohnung verzichtet werden mußte.

Der Übergang von einer Periode zur anderen erklärt sich jeweils durch Veränderungen in den sozialen und wirtschaftlichen, den »lohnpolitischen« Bedingungen. Diese Bedingungen sind für die Leistungsentlohnung zunächst um so günstiger, je mehr Spielraum die Werke für den Anstieg der leistungsbezogenen – in neuerer Zeit zumeist übertariflichen – Verdienstbestandteile besitzen, weiterhin je weniger der Gerechtigkeitsanspruch der Arbeiter mit den konkreten Formen und vor allem Konsequenzen der Leistungsentlohnung kollidiert und je weniger – im Falle einer größeren Kollision – die Betriebsführung gezwungen ist, auf ihn Rücksicht zu nehmen.

In den ersten Jahren nach der Währungsreform waren die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen für den Einsatz intensiver, stark schwankungsempfindlicher Lohnanreize besonders günstig: Die Arbeiter hatten großes Interesse daran, ihren Verdienst so rasch wie möglich und so stark wie möglich zu steigern. Angesichts der erheblichen Kapazitätsreserven, welche durch meist kleinere Instandsetzungen und Modernisierungen sowie durch eine Intensivierung der menschlichen Leistung ausgeschöpft werden konnten, boten die in den ersten Monaten nach der Währungsreform wieder in Kraft gesetzten oder neu eingeführten Leistungslohnsysteme erhebliche Chancen der Verdienststeigerung, denen gegenüber gelegentliche Rückschläge kaum ins Gewicht fielen. Die Tarifpolitik der Gewerkschaften stand noch weitgehend unter dem Eindruck der Stillhaltevereinbarung, die sie in Erwartung größerer Preissenkungen nach der Aufhebung des gesetzlichen Lohnstopps mit Regierung und Arbeitgebern geschlossen hatten; die Tariflöhne stagnierten zunächst auf einem immer noch ziemlich niedrigen, gegenüber der Vorkriegs- und Kriegszeit nur etwas angehobenen Stand und stiegen auch später zunächst nur sehr viel langsamer als die Effektivlöhne. Der Anstieg der Effektivverdienste – in erster Linie als Folge der steigenden übertariflichen Verdienstbestandteile, das heißt der Prämien- und Akkordüberverdienste – vollzog sich zunächst »im

Windschatten« der spürbar höheren und gleich nach dem Krieg mehrmals kräftig angehobenen Bergarbeiterlöhne.

Im Laufe der fünfziger Jahre verschwanden nacheinander alle Voraussetzungen, welche zu Ausgang der vierziger und Anfang der fünfziger Jahre den Einsatz kräftiger Lohnanreize gestattet hatten: Die zunehmende tarifpolitische Aktivität der Gewerkschaften auf der einen, das Vorrücken der Stahlarbeiter in die Spitzenstellung der Lohnskala auf der anderen Seite begrenzten den Spielraum, innerhalb dessen die Werke die übertariflichen Verdienste steigen lassen konnten. Die veränderte Struktur des Produktivitätszuwachses – nun nicht mehr Ergebnis der besseren Ausnutzung offener oder stiller Kapazitätsreserven, die in fast allen Betriebsabteilungen vorhanden waren, sondern mehr und mehr von großen Modernisierungs- und Mechanisierungsvorhaben in einzelnen ganz bestimmten Betriebsteilen verursacht – erzeugte immer offensichtlichere Verwerfungen und Verzerrungen im Lohngefüge, führte zum »Ausreißen« einzelner Abteilungen, dessen Abfangen wenigstens zum Teil das Nachziehen der benachbarten Betriebe erforderte. Weiterhin widersetzte sich der Gerechtigkeitsanspruch – unter der Wirkung sowohl innerbetrieblicher wie außerbetrieblicher Faktoren – zunehmend mit »Risikoabwälzung«, die unter den gegebenen technischen Bedingungen mit jeder Form der Leistungsentlohnung verbunden ist, welche nicht nur einen Anstieg der Löhne erzeugt. Endlich haben die Stahlarbeiter in der Nachkriegszeit mehr Möglichkeiten denn je, auf Berücksichtigung dieses ihres Gerechtigkeitsanspruches durch die Lohnpolitik der Werke zu drängen.

Spätestens in der Mitte der fünfziger Jahre standen die meisten Werke vor der Alternative, die Anreizkraft ihrer Lohnsysteme abzuschwächen oder einen Lohnanstieg, genauer gesagt, eine über das Wachstum der Tariflöhne hinausgehende Erhöhung der Leistungsverdienste in Kauf zu nehmen, der in vieler Hinsicht nicht mehr tragbar erschien.

In dieser Zeit ist in der Mehrzahl der eigentlich metallurgischen Betriebsabteilungen ein charakteristischer Wandel der Leistungslohnpolitik und der Formen des Lohnanreizes zu beobachten. An die Stelle der oft recht grobschlächtigen, immer aber sehr anreizkräftigen Systeme der ersten Nachkriegszeit treten nunmehr vielfach recht komplizierte Prämienformeln, von denen in fast allen Fällen ein spürbar geringerer Leistungsanreiz ausgeht. Diese Umstellung erscheint zunächst angesichts der besonderen technischen Bedingungen der Hüttenindustrie und der ihnen entsprechenden leistungspolitischen Notwendigkeiten vernünftig und legitim. Er entthob jedoch die meisten Hüttenwerke nicht der Notwendigkeit zu einem weiteren, teilweise formellen, vor allem



aber faktischen Abbau des Lohnanreizes. Gegen Ende der fünfziger und Beginn der sechziger Jahre ist die Krise der Leistungsentlohnung in der Mehrzahl der deutschen Hüttenwerke – und hier vor allem wieder in den eigentlich hüttentechnischen Betriebsabteilungen vom Hochofen bis zu den Warmwalzanlagen – ein nicht mehr abzustreitendes, allgemeines Phänomen.

Diese Entwicklung traf das Management der meisten Unternehmungen recht unvorbereitet – so sehr, daß man vielerorts sogar die Existenz der Krise zu leugnen versucht, während man sie anderswo, ohne den allzu harten, zu ihrer Bezeichnung verwendeten Begriff sehr zu schätzen, als unausweichlich betrachtet und mehr oder weniger resigniert versucht, für eine kürzere oder längere Übergangsperiode vom Lohnanreiz noch soviel wie möglich zu retten – und wenn es auch nur der äußere Anschein ist. Endlich finden sich unter den für die Leistungslohnpolitik verantwortlichen Männern einige, die zwar ihren derzeitigen Zustand nicht abstreiten, ihn jedoch als Ergebnis unglücklicher, mehr oder minder zufälliger oder äußerer Umstände betrachten, dem sehr wohl durch zweckentsprechende Maßnahmen gesteuert werden könne.

Wir möchten meinen, daß keine dieser drei Haltungen der wirklichen Situation, ihren Möglichkeiten und ihren Erfordernissen ganz gerecht wird.

Es versteht sich von selbst, daß das einfache Leugnen der Krise wenig Sinn hat, es sei denn, man befürchtet eine Schwächung der eigenen Position (sei es innerhalb der Hierarchie der Werksleitung, sei es in der Verhandlungstaktik mit den Arbeitern und ihren Vertretern), wenn sie offenkundig wird.

Ebenso unfruchtbar ist es, nach einem Sündenbock für die jüngste Entwicklung zu suchen und damit die Grundproblematik der Leistungsentlohnung unter den wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen unserer Epoche und den technischen Bedingungen der Stahlindustrie zu verniedlichen. Die Inkompetenz der Leistungslohnfachleute oder die unzureichende »Härte« der Exponenten der Mitbestimmung – sie sind höchstens zu einem kleinen Teil für die Schnelligkeit verantwortlich, mit der die Krise, einmal in Gang gesetzt, ihren Weg genommen hat. Gewiß haben die Stahlarbeiter heute weit mehr Möglichkeiten denn je zuvor, auf die Entscheidungen der Werksleitungen Einfluß zu nehmen. Auch ist unbestreitbar, daß die Beteiligung der Belegschaftsvertretung an den Grundentscheidungen der Leistungslohnpolitik und an ihrer praktischen Durchführung bestimmten Krisenmechanismen besonderes Gewicht gegeben hat. Dennoch wäre die jüngste Entwicklung in der Stahlindustrie ohne das Mitbestimmungsgesetz von 1952 wohl kaum



sehr viel anders verlaufen. Der hohe Grad gewerkschaftlicher Organisiertheit der Stahlarbeiter, der Zustand des Arbeitsmarktes im Ruhrgebiet und endlich die Wandlung in den typischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen der Stahlarbeiter hätten die Werksleitungen in jedem Falle zu einem früher unbekannten Maße an Rücksichtnahme auf die Wünsche und Forderungen ihrer Belegschaft gezwungen. Vielleicht hätte die Krise der Leistungsentlohnung bei geringerer Institutionalisierung der Konflikte und des Interessenausgleichs zwischen Werksleitung und Belegschaftsvertretung einen etwas anderen Verlauf genommen, der sich noch stärker, als es schon heute der Fall ist, durch Widersprüche zwischen den deklarierten Prinzipien und der alltäglichen Realität der Leistungslohnpolitik charakterisieren würde. Die Stahlindustrie hätte hiervon vieles zu befürchten und wenig zu erhoffen gehabt.

Allerdings hätte eine »härtere«, weniger rasch den Wünschen und Forderungen der Arbeiter entgegenkommende Lohnanreizpolitik das Ausbrechen der Krise wahrscheinlich verzögert. Der Grund hierfür liegt in dem Wechselspiel zwischen Lohnverhalten und Lohnpolitik der Arbeiter auf der einen und den lohnpolitischen Maßnahmen der Werksleitung auf der anderen Seite. Eine Fülle von Indizien spricht dafür, daß jeder Schritt, mit dem eine Werksleitung den Wünschen ihrer Arbeiter nach Minderung des mit fast jedem Lohnanreizsystem verbundenen Verdienstrisikos entgegenkommt, wiederum dem zunächst nur vagen Anspruch der Arbeiter auf Sicherung ihres Verdienstes oder auf Beteiligung an der steigenden Produktivität Nachdruck und Struktur verleiht: Jeder Abbau der Schwankungsempfindlichkeit und Anreizkraft eines Systems, den eine Werksleitung vornimmt, um unliebsamen Auseinandersetzungen aus dem Wege zu gehen, läßt den Arbeitern das Ziel eines völlig festen, von den Zufälligkeiten glatten Produktionsablaufs, ausreichender Rohstoffversorgung, ja wechselnder Produktionsplanung des Unternehmens gänzlich unabhängigen, mit dem Monatsgehalt der Angestellten vergleichbaren Lohnes konkreter und realisierbarer erscheinen. Jede Maßnahme, mit der die Arbeiter effektiv an der steigenden Produktivität ihres Betriebes beteiligt werden – damit man nicht den Lohnanreiz verringern muß –, bestärkt sie in der Überzeugung, daß sie einen Anspruch auf Teilnahme an den steigenden Erträgen des Werkes haben.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen ist noch einmal auf die besondere Stellung der beiden Untersuchungswerke D und J einzugehen, in denen der Lohnanreiz noch erheblich größere Aktualität besitzt als in der Mehrzahl der Hüttenwerke: Beim Werk D handelt es

sich offenbar nur um einen »Nachzügler« in der allgemeinen Entwicklung. Auch hier wurde der Lohnanreiz in der jüngsten Vergangenheit – wenn auch später als anderswo – stark abgebaut. Eine Reihe von mehr oder weniger zufälligen Faktoren, die vor allem aus der Verknüpfung der betrieblichen Leistungsprämien mit der Wirtschaftslage des gesamten Werkes entsprangen, aber auch mit der stärkeren geographischen Isoliertheit dieses Werkes zusammenhängen mögen, haben ihm bislang eine Schonfrist gegeben, die jedoch, wie sich an der eindeutigen Opposition der Hochöfner und Stahlwerker zur Leistungsentlohnung zeigte, bald zu Ende gehen wird.

Von allen Untersuchungswerken bietet bisher das Werk J dem Beobachter die wenigsten Anzeichen für die Krise der Leistungsentlohnung. Dies hängt sicherlich damit zusammen, daß die Werksleitung dem auch dort vorhandenen, aber nicht sehr manifesten Wunsch der Arbeiter nach Stabilisierung ihres Verdienstes bislang kaum entgegengekommen ist. Die technische Struktur dieses Werkes, das aus einer ganzen Reihe von kleineren Betriebsabteilungen mit einem sehr geringen Grad an technisch-organisatorischer Integration und wechselseitiger Abhängigkeit besteht, ist ohne Zweifel mit für die Möglichkeit einer solchen konsequenten Politik verantwortlich. Weiterhin ist wohl der geringe Modernitätsgrad der meisten Anlagen von Bedeutung, ebenso wie die räumliche Entfernung von den großen Zentren der Hüttenindustrie im Ruhrgebiet. Endlich spielen auch zufällige Faktoren eine Rolle, die etwa in der Person von einzelnen Vertretern der Werksleitung wie Mitgliedern des Betriebsrates liegen mögen.

Alle diese Besonderheiten gestatten es dem Werk J vielleicht, noch eine geraume Zeit hindurch seine derzeitige Leistungslohnpolitik ohne große Veränderungen beizubehalten. Sie lassen es jedoch andererseits als ausgeschlossen erscheinen, die dortigen Lohnanreizsysteme und die Formen ihrer Handhabung als Modellfall für die Stahlindustrie in ihrer Gesamtheit zu betrachten. Selbst wenn sie vor zehn Jahren auf das eine oder andere Hüttenwerk hätten übertragen werden können, ist es doch heute sicherlich unmöglich, mit ihrer Hilfe zu beseitigen, was in vielen Jahren als Resultat der Krise der Leistungsentlohnung für die Arbeiter und für viele Mitglieder des Managements, vor allem auf seinen unteren und mittleren Stufen, zur Selbstverständlichkeit geworden ist.

Ist der Prozeß, der in der Alternative: Festlohn oder formalisierte Beteiligung an der steigenden Produktivität mündet, einmal in Gang gesetzt, so läßt er sich kaum mehr aufhalten. Die Frage ist dann allenfalls, ob es gelingt, ihn einzudämmen und so zu steuern, daß in dem

Maße, in dem der Lohnanreiz in den Hintergrund tritt, neue Formen der Leistungslohnpolitik und ihnen entsprechende Leistungsmotive sich bilden können, oder ob er sich in einem kurzen Zeitraum, unter akuten, dem Funktionieren des Betriebes recht abträglichen Spannungen und mit der Möglichkeit eruptiver Entladungen vollzieht.

# Anhang



# Methodik, Durchführung und Probleme der Erhebungen

## *Vorbemerkung*

Die Ergebnisse von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« ließen vermuten, daß die Entwicklung der Leistungslohnformen und ihres Funktionierens von drei Faktorenbündeln bestimmt wird, die von den Erhebungen abzudecken waren:

- a) Die jeweiligen *Arbeits- und Produktionsverhältnisse*, insbesondere die Formen der abgeforderten menschlichen Arbeitsleistung und die Beziehungen zwischen ihr und dem Produktionsergebnis, die von den eingesetzten Produktionsmitteln und der jeweiligen Betriebs- und Arbeitsorganisation abhängen.
- b) Die *Bedingungen der Lohnpolitik*, angefangen von den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Betrieb, im jeweiligen Industriezweig und in der Gesamtwirtschaft über die Konjunkturentwicklung und ihre Konsequenzen für das allgemeine Lohn- und Beschäftigungsniveau bis zu Lebensstandard und Verbrauchsgewohnheiten des Arbeitnehmerhaushaltes.
- c) Das *Verhalten der Arbeiter* im Hinblick auf ihre Arbeit, die ihnen abgeforderte Leistung und die hierbei vom Betrieb eingesetzten Instrumente.

Die Ermittlungen sollten ein möglichst vollständiges Bild von der derzeitigen Struktur und Mächtigkeit dieser Faktoren in typischen (wo nicht repräsentativen) Betrieben und Werken der deutschen Stahlindustrie liefern und, soweit möglich, ihre mittel- bis langfristige Entwicklung nachzuzeichnen gestatten.

Hierzu kam als weiterer selbständiger Erhebungsbereich das zu erklärende Phänomen selbst:

- d) Die *Leistungsentlohnung in den untersuchten Werken und Betriebsabteilungen*, die jeweils geltenden Systeme, ihre praktische Handhabung und die sich in Systemen und Praxis leistungsabhängiger Ent-

lohnung ausdrückenden Zielsetzungen und Prinzipien; auch hier war die mittel- und langfristige Entwicklung zu erfassen.

Aus diesen Anforderungen an das zu erhebende Material ergaben sich *drei Aufgaben*, die bei Anlage und Durchführung der Erhebungen zu lösen waren:

1. Einmal ging es darum, eine *Stichprobe* von Untersuchungswerken und Betriebsanlagen zu bestimmen, in denen einerseits möglichst günstige Untersuchungsbedingungen gesichert waren, in denen andererseits erwartet werden konnte, alle für die Untersuchungsfragestellung relevanten charakteristischen Situationen, Konstellationen und Entwicklungsprozesse vorzufinden.
2. Weiterhin ging es darum, ein *Untersuchungsinstrumentarium* zu entwickeln, das ohne unvertretbar hohen Aufwand die komplexen Fakten und Zusammenhänge, die in der Analyse und Interpretation zu berücksichtigen waren, einigermaßen zuverlässig abzubilden versprach.
3. Endlich stellt sich die Frage, wie die von der Fragestellung zwangsläufig implizierte *historische Dimension* der Analyse durch Material abgedeckt werden konnte.

### *1. Bestimmung und Struktur der Untersuchungsstichprobe*

Die Auswahl der Untersuchungsobjekte erfolgte in zwei Stufen.

a) In einer *ersten Stufe* wurde aufgrund zahlreicher Kontakte mit Unternehmensleitungen sowie Personal- und Entlohnungsfachleuten der Hüttenindustrie die *Auswahl von sechs Untersuchungswerken* beschlossen, in denen mit einer aktiven Unterstützung der Erhebungen gerechnet werden konnte und die in den wichtigsten Merkmalen – Unternehmens- und Betriebsgröße; Alter; aktueller Modernitätsgrad; technische Gesamtstruktur; Produktionsprogramm; geographische Lage – ungefähr alle Ausprägungen repräsentieren, die Ende der fünfziger Jahre in der deutschen Eisen- und Stahlindustrie anzutreffen waren.

Bei dreien der Untersuchungswerke handelt es sich um große gemischte Hüttenwerke, die zum Untersuchungszeitpunkt zur Spitzengruppe der europäischen Stahlindustrie gehörten (D, E und F); hinzu kamen ein mittelgroßes gemischtes Hüttenwerk (G) sowie zwei mittlere beziehungsweise kleinere Stahl- und Walzwerke (H und J).<sup>219</sup>

Zwei der großen Hüttenwerke (D und E) erzeugten überwiegend Massen-

---

219 »Gemischte Hüttenwerke« umfassen den geschlossenen Produktionszyklus von Roheisenerzeugung (meist einschließlich Kokerei) bis zu Fertigwalzwerken; Stahl- und Walzwerke haben keine eigene Roheisenbasis.

stähle. Eines der beiden Stahl- und Walzwerke (H) ist auf Edel- und Qualitätstahlerzeugung spezialisiert. Die drei anderen Werke hatten zum Untersuchungszeitpunkt ein gemischtes, stark differenziertes Produktionsprogramm. Eines der drei großen Hüttenwerke (E) war, an damaligen Verhältnissen gemessen, sehr modern. Ein zweites (D) betrieb zwar noch eine Reihe älterer Anlagen, genügte jedoch in seiner Gesamtauslegung durchaus den zum Untersuchungszeitpunkt geltenden Standards eines modernen Werkes. In den anderen Werken dominierten ältere Anlagen, die teilweise in der Nachkriegszeit grundlegend modernisiert worden waren und zwischen die einzelne aus den fünfziger Jahren stammende Betriebsteile eingestreut waren.

Eines der gemischten Hüttenwerke liegt außerhalb des Ruhrgebiets in einer Region, die überwiegend landwirtschaftlich strukturiert ist und erst in der Nachkriegszeit stärker industrialisiert wurde. Die fünf anderen Werke gehören zum traditionellen Hüttenrevier des Ruhrgebietes; die beiden Stahl- und Walzwerke liegen eher an seinem Rand, die drei gemischten Hüttenwerke eher in seinem Kern. Die drei großen Hüttenwerke sowie eines der beiden Stahl-Walzwerke waren zum Untersuchungszeitpunkt rechtlich selbständige Unternehmen; das mittlere gemischte Hüttenwerk sowie das zweite Stahl-Walzwerk waren jeweils Teil eines größeren überwiegend stahlerzeugenden Unternehmens.

Alle Untersuchungswerke unterlagen dem Montanmitbestimmungsgesetz von 1951.

Ergänzend konnte in der Auswertung des Materials auf drei Werke zurückgegriffen werden, deren Mittel- und Grobblechwalzwerke jeweils im Zuge von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« untersucht worden waren.

Diese drei Werke (als A, B und C bezeichnet) sind gemischte Hüttenwerke, von denen zwei (B und C) sehr traditionsreich und in ihrer technischen Ausstattung zum Untersuchungszeitpunkt durch eine Kombination von Anlagen sehr verschiedenen Baujahres und Modernisierungsniveaus gekennzeichnet waren, während das dritte Werk (A) durchgängig aus neuen Anlagen bestand. Zwei der Werke liegen im Ruhrgebiet, das dritte liegt außerhalb, in einem erst in neuester Zeit industrialisierten Standort.

b) In der *zweiten Stufe* wurden innerhalb der Untersuchungswerke *jeweils zwei bis drei Betriebsabteilungen* ausgewählt, auf die sich die Erhebungen vor allem konzentrieren, wobei – da bei Walzwerken ja vielfach ein Rückgriff auf die Ergebnisse von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« möglich war – die sogenannten Schmelzbetriebe und hier wiederum in erster Linie die verschiedenen Stahlwerktypen das Übergewicht erhielten.

Nachdem die Arbeiterbefragung aus betriebsinternen Gründen in einem der drei großen gemischten Hüttenwerke nicht durchgeführt werden konnte, besteht die Untersuchungsstichprobe im engeren Sinn aus 11 Betriebsabteilungen (die in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Hüttenindustrie als »Betrieb« bezeichnet werden): ein



Hochofen, zwei Thomas-Stahlwerke, drei Siemens-Martin-Stahlwerke, zwei Blockstraßen, eine teilmechanisierte Trio-Blechstraße, eine Breitbandstraße und ein kleineres Hammerwerk, das vor allem als Kontroll- und Kontrastobjekt fungierte.

## *2. Erhebungsfelder und Erhebungsinstrumente*

Zur Entwicklung des Erhebungsinstrumentariums begann die Untersuchung mit einer *intensiven qualitativen Vorstudie* im Stahlwerk eines der beiden Stahl-Walzwerke. Aufgabe dieser Vorstudie war es vor allem, die Durchführbarkeit verschiedener Methoden zu testen und Hinweise auf ihren zu erwartenden Ertrag zu gewinnen.

Dieser Untersuchungsschritt dauerte von Frühjahr bis Herbst 1959.

In Konsequenz der Vorstudie fiel zunächst einmal die Entscheidung, die technischen Produktions- und Arbeitsbedingungen, zu deren Erfassung noch im Zuge von »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« aufwendige Ermittlungen (Arbeitsplatzbeobachtung, Zeitstudien, Auswertung von Produktionsstatistiken) angestellt worden waren, nur indirekt (vor allem über die Arbeiterbefragung), nicht aber durch besondere Erhebungen direkt zu erfassen; es hatte sich gezeigt, daß bei der Vielfalt der notwendigerweise abzudeckenden Produktions- und Arbeitssituationen deren systematisch empirische Analyse praktisch die Gesamtheit der verfügbaren Mittel in Anspruch nehmen würde.

Wie im Bericht (insbesondere Teil C) gezeigt, erwies sich diese Entscheidung als richtig, da die Aussagen der befragten Arbeiter ausreichend differenzierte und zuverlässige Informationen lieferten.

Im übrigen legten die Erfahrungen der Vorstudie die *Konzentration auf drei Erhebungsbereiche und ihnen entsprechende Instrumente* nahe:

- a) Stand und neuere Entwicklung der Leistungsentlohnung in allen wichtigen Betrieben und Untersuchungswerken

Die entsprechenden Erhebungen bestanden in einer sehr sorgfältigen *Sichtung, Sammlung und Auswertung* aller einschlägigen *betrieblichen Unterlagen*; wobei die Untersuchungsbetriebe im engeren Sinne meist besonders intensiv behandelt wurden. Prämienformeln; einschlägige Betriebsvereinbarungen; Verhandlungs-, Leistungs- und Produktionsstatistiken; Informationen über Belegschaftsentwicklung, Modernisie-

rung oder Ausweitung der Produktionsanlagen, größere Umstellung des Produktionsprogramms.

Die entsprechenden Arbeiten fanden im Winter 1959/60 statt.

- b) Die Leistungslohnpolitik der Werke, die mit ihr verfolgten Absichten und die Veränderungen in den Entlohnungsformen

Das hierfür geeignetste Erhebungsinstrument waren *intensive* Interviews mit den für die Leistungsentlohnung *zuständigen Fachleuten in den Werks- und Betriebsleitungen und den Betriebsräten*. Diese Interviews, die im Regelfalle von zwei Mitgliedern der Untersuchungsgruppe gemeinsam durchgeführt wurden und je nach der zu erwartenden Wichtigkeit der Ergebnisse beziehungsweise der Bereitschaft des Gesprächspartners durch Gedächtnisprotokolle oder Tonbandmitschnitt festgehalten wurden, dauerten im Regelfalle mehrere Stunden. Sie wurden geführt anhand eines »Dossiers«, in dem die wichtigsten einschlägigen Ergebnisse der Erhebungen und Auswertungen nach a) zusammengefaßt waren. Die Interviewpartner wurden vor allem mit Widersprüchen zwischen der offiziellen Leistungslohnpolitik des Werkes und von ihnen mitverantworteten Maßnahmen und Entscheidungen konfrontiert, um so Erklärungen für die kritischen Einschnitte in der Entwicklung der Leistungslohnpolitik des Werkes zu erhalten.

Insgesamt fanden im Frühjahr 1960 rund 40 Gespräche (zum Teil mit mehreren Partnern) statt, zu denen des öfteren der Gesprächspartner noch seinen Stellvertreter oder einen anderen sachkundigen Mitarbeiter zuzog. Beteiligt waren hieran: zwei Vorstandsmitglieder, vier Leiter von Personal- und Sozialabteilungen, sechs verantwortliche Herren aus lohnpolitischen Zentralstellen, dreizehn verantwortliche Herren aus Betriebswirtschaftsstellen, fünf Vorsitzende und knapp zwanzig Mitglieder von Lohnkommissionen der Betriebsräte, dreizehn Betriebsdirektoren und Betriebsleiter.

- c) Die Beurteilung von Arbeitssituation, Entlohnung und Wirksamkeit des Lohnanreizes durch die Arbeiter

Die entsprechenden Erhebungen bestanden in normierten Interviews mit insgesamt rund 400 Arbeitern aus den elf genannten Einzelbetrieben in fünf Untersuchungswerken; die Interviews fanden im Frühsommer 1960 statt. Der Fragebogen wurde aus dem bereits bei »Mechanisierungsgrad und Entlohnungsform« verwendeten Leitfaden entwickelt. Befragt wurden in erster Linie die qualifiziertesten Arbei-

tergruppen, da sich bei der vorhergehenden Studie gezeigt hatte, daß ein enger Zusammenhang zwischen dem Qualifikationsniveau des Befragten und seiner Fähigkeit bestand, seine eigenen Erfahrungen zu artikulieren und die Produktionsbedingungen sowie das Entlohnungssystem seines Betriebes sachlich (das heißt unbeeinflusst von der jeweils im Werk geltenden Leistungslohnideologie) zu beurteilen.<sup>220</sup>

#### d) Sonstige Erhebungen

Soweit dies ohne besonderen Aufwand möglich und im Hinblick auf den zu erwartenden Ertrag besonders wichtig war, wurde das Erhebungsinstrumentarium in zwei Richtungen erweitert:

Einmal wurde zum Abschluß der »Experteninterviews« eine sehr intensive, über fünfstündige *Gruppendiskussion mit technischen Entlohnungsfachleuten* (im Regelfalle Leitern von Betriebswirtschaftsstellen oder Leitern der Abteilung »Zeitwirtschaft« in Betriebswirtschaftsstellen) geführt, die nicht den Untersuchungswerken angehörten und denen in der deutschen Hüttenindustrie eine gewisse »Opinion-leader«-Rolle zuerkannt wurde. Zweck dieser Diskussion war es, die in den Untersuchungswerken ermittelten Tendenzen auf ihre Verallgemeinerbarkeit hin zu testen.

Zum anderen wurden in einigen der Untersuchungsbetriebe, meist gestützt auf bereits vorliegende, besonders aufschlußreiche betriebliche Unterlagen, *intensivere Analysen der Produktionsbedingungen* vorgenommen, um einzelne Aspekte technischer Art zu klären.

Solche Analysen betrafen etwa: den Zusammenhang zwischen durchschnittlicher Schmelzdauer und Stahlqualität in einem SM-Stahlwerk (für den Zeitraum von etwa 30 Monaten); den Einfluß von Abnutzung der Konverterausmauerung auf die Dauer der einzelnen Teilzeiten einer Charge an einem Konverter eines Thomas-Stahlwerkes; den Zusammenhang zwischen Schichtleistung und Störzeiten für sämtliche Schichten eines Walzwerkes in drei Monaten.

Derartige Einzelstudien wurden jeweils ausgeführt im Rahmen der Erstellung sogenannter technischer Betriebsmonographien, in denen für jeden Untersuchungsbetrieb die wichtigsten Informationen über die technischen Anlagen und ihre Geschichte, Produktionsablauf, Arbeitsorganisation, Produktions-

---

220 Diese Annahme wurde in geradezu frappierender Weise in einem der Untersuchungsbetriebe (SM-Stahlwerk in Werk J) bestätigt, in dem auch eine größere Zahl von weniger qualifizierten Arbeitern befragt wurde, deren Aussagen mit denen der qualifiziertesten ihrer Kollegen im Sinne einer weitaus kritikloseren Übernahme der offiziellen Leistungslohnideologie des Werkes kontrastieren.

zyklen und ähnliches zusammengestellt und die wichtigsten Arbeitsplätze des Betriebes in ihrer Stellung im Arbeitsprozeß beschrieben waren.

### *3. Historische Materialien*

Zur Abdeckung der historischen Perspektive waren recht intensive Recherchen notwendig, die im Sommer 1959 beginnend über ein halbes Jahr dauerten und sich relativ rasch auf drei Quellen konzentrierten:

1. Im Rahmen der Sammlung betrieblicher Unterlagen zur Leistungslohnpolitik wurde auch nach Archivmaterial aus früheren Jahrzehnten gesucht.

Hierbei zeigte sich jedoch recht bald, daß ein Großteil der Betriebsarchive den Ereignissen bei Kriegsende zum Opfer gefallen war, wobei offensichtlich in vielen Fällen das entsprechende Material vor dem Einmarsch der Alliierten auf höheren Befehl vernichtet worden war.

Lediglich in zwei Werken waren noch Unterlagen zur Lohnpolitik in den zwanziger und dreißiger Jahren greifbar, die durch Zufall der Zerstörung entgangen waren.

2. Der Verein deutscher Eisenhüttenleute gibt seit dem 19. Jahrhundert eine Zeitschrift »Eisen und Stahl« heraus, in der auch die Verhandlungen der Fachausschüsse des Vereins abgedruckt werden.

Wegen der zentralen Rolle, die der VdEH als Plattform für die Artikulation der Politik der deutschen Hüttenindustrie spielte, erweisen sich diese Ausschußberichte als eine ungemein wichtige historische Quelle.

Für die Zwecke der Untersuchung wurden sämtliche Ausschußprotokolle des VdEH, die sich seit Beginn des Jahrhunderts mit Entlohnungsproblemen beschäftigten, fotokopiert und ausgewertet.

3. Als ähnlich wichtig erwiesen sich frühere sozialwissenschaftliche Untersuchungen und Erhebungen zur Frage der Leistungsentlohnung in der deutschen Hüttenindustrie.

Aus den Literaturrecherchen ergab sich für die Jahre vor dem Ersten Weltkrieg ein überraschend großes Interesse an Fragen der Leistungsentlohnung. Die entsprechenden Teile der großen Untersuchung des Vereins für Sozialpolitik (vor allem in der Max Weberschen Studie über die Textilindustrie) entsprechen offensichtlich einer breiten Auseinandersetzung der Sozialwissenschaften mit Fragen der Lohn- und Akkordgestaltung, deren Ergebnisse allerdings kaum mehr bekannt waren.

## 1. Buchveröffentlichungen

Schmidt: The Industrial Enterprise, History and Society: The Dilemma of German »Industrie- und Betriebssoziologie« (Columbia University, Bureau of Applied Social Research), 1967

Behring / Lutz: Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Berufsstruktur, Berufsausbildung und Arbeitsmarkt in Bayern, in: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und soziale Fürsorge, Hg., Soziale Probleme der Automation in Bayern (im Auftrag des Bayer. Staatsministeriums für Arbeit und soziale Fürsorge), 1969

Altmann / Kammerer: Wandel der Berufsstruktur (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München 1970

Lutz / Düll / Kammerer / Kreuz: Rationalisierung und Mechanisierung im öffentlichen Dienst – Ein Gutachten für die Gewerkschaft ÖTV, Carl Hanser Verlag, München 1970

Lutz / Kammerer: Mathematiker und Naturwissenschaftler an Gymnasien – Bedarf im Jahre 1980 (im Auftrag der Stiftung Volkswagenwerk), Carl Hanser Verlag, München 1970

Altmann / Bechtle: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Carl Hanser Verlag, München 1971

Altmann / Düll / Kammerer: Öffentliche Verwaltung – Modernisierung als gesellschaftliches Problem (im Auftrag des RKW), Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a. M. 1971

Weltz: Bestimmungsgrößen des Verhaltens von Arbeitnehmern auf dem Arbeitsmarkt, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt a. M. 1971

Böhle / Altmann: Industrielle Arbeit und soziale Sicherheit – Eine Studie über Risiken im Arbeitsprozeß und auf dem Arbeitsmarkt (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), Athenäum-Verlag, Frankfurt a. M. 1972 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteinerstr. 75)

Düll / Sauer / Schneller / Altmann: Öffentliche Dienstleistungen und technischer Fortschritt – Eine Untersuchung der gesellschaftlichen Bedingungen und Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen in der Deutschen Bundespost (im Auftrag des RKW), Carl Hanser Verlag, München 1972

Düll / Sauer: Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien zur Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e. V., Hg., Bonn 1972

Lutz / Nase / Sengenberger / Weltz: Arbeitswirtschaftliche Modelluntersuchung eines Arbeitsmarkts, Forschungsbericht des RKW, Frankfurt a. M. 1973

v. Behr / Schultz-Wild: Arbeitsplatzstruktur und Laufbahnreform im öffentlichen Dienst. Empirische Untersuchung zur Gruppierung von Arbeitsplätzen und zu Karrieremöglichkeiten des Personals in Betriebs- und Verwaltungsbe-

reichen (im Auftrag der Studienkommission für die Reform des öffentlichen Dienstrechts), Nomos-Verlagsges., Baden-Baden 1973

Weltz / Schmidt / Krings: Facharbeiter und berufliche Weiterbildung (im Auftrag des Bundesinstituts für Berufsbildungsforschung), Berlin 1973

Nuber / Krings: Abiturienten ohne Studium – Möglichkeiten und Grenzen des beruflichen Einsatzes (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a. M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteinerstraße 75)

Kammerer / Lutz / Nuber: Ingenieure im Produktionsprozeß – Zum Einfluß von Angebot und Bedarf auf Arbeitsteilung und Arbeitseinsatz (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a. M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteinerstr. 75)

Schultz-Wild / Weltz: Technischer Wandel und Industriebetrieb – Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), Athenäum-Verlag, Frankfurt a. M. 1973 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteinerstr. 75)

Weltz / Schmidt / Sass: Facharbeiter im Industriebetrieb – Eine Untersuchung in metallverarbeitenden Betrieben (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), Athenäum-Verlag, Frankfurt a. M. 1974 (zu beziehen über Akademische Verlagsgesellschaft und Athenaion, Frankfurt, Falkensteinerstraße 75)

Böhle / Lutz: Rationalisierungsschutzabkommen – Wirksamkeit und Probleme, Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Hg., Schwartz & Co., Göttingen 1974

Lutz / Sengenberger: Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik (Veröffentlichungen der Kommission für wirtschaftlichen und sozialen Wandel), Hg. Otto Schwartz & Co., Göttingen 1974

Schmidt: Gesellschaftliche Entwicklung und Industriesoziologie in den USA – Eine historische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), EVA, Köln 1974

Sass / Sengenberger / Weltz: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitskräftepolitik – Eine industriesoziologische Analyse (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), EVA, Köln 1974

## *2. Hektographierte Forschungsberichte des ISF (gelbe Reihe)*

Lutz / Kreuz: Wochenendpendler – Eine Extremform des Erwerbsverhaltens in wirtschaftlich schwachen Gebieten, dargestellt am Beispiel Ostbayerns (im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums), 1968 (Preis: DM 17,-)

Behring: Funktionsfähigkeit von Arbeitsmärkten – Kriterien zur Beurteilung der Funktionsfähigkeit regionaler Arbeitsmärkte (im Auftrag des RKW), 1969 (vergriffen)

Weltz: Bestimmungsgrößen der Frauenerwerbstätigkeit – Ergebnisse einer Umfrage, Text- und Tabellenband (im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung), 1970 (vergriffen)

Kosta / Krings / Lutz: Probleme der Klassifikation von Erwerbstätigen und Tätigkeiten – Ein Gutachten über notwendige Grundlagenforschungen und Möglichkeiten für pragmatische Verbesserungen der »Berufs«-Klassifikation (im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung), 1970 (vergriffen)

Biermann / Kreuz / Schultz-Wild: Vorgehensweisen und Konzeptionen der Stadtplanung, Analyse der Stadtentwicklungspläne von Chicago, Detroit, Paris und Stockholm (im Auftrag des Stadtentwicklungsreferats München), 1971 (Preis: DM 15,50)

Weltz / Schmidt: Arbeiter und beruflicher Aufstieg (mit Förderung der Deutschen Forschungsgesellschaft), 1971 (vergriffen)

Lutz, u. a.: Modelluntersuchung eines geschlossenen Arbeitsmarkts am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg (im Auftrag des RKW), 3 Bde., 1972 (vergriffen)

Bechtle / Böhle / Düll / Lutz / Nuber / Sauer / Sengenberger: Soziale Ungerechtigkeit – Überlegungen zu einem Forschungsprogramm (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1972 (vergriffen)

Asendorf-Krings / Drexel / Kammerer / Lutz / Nuber: Zur Situation in weiterführenden beruflichen Schulen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973 (Preis: DM 12,-)

Binkelman / Schneller: Betriebliche Reaktionen auf Reformen des Berufsbildungsrechts (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1974 (Preis: DM 16,-)

### *3. Sonstige hektographierte Berichte*

Lutz / Seyfarth: Informationen zur Situation des Jugendarbeitsschutzes, Forschungsbericht 02-1969 des Deutschen Jugendinstituts (im Auftrag des Deutschen Jugendinstituts), 1969

Lutz / Krings / Fleischer: Überlegungen zum Problem des »Bedarfs« an hochqualifizierten Arbeitskräften und seiner Prognose, HIS-Brief 10 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1970

Lutz / Krings: Überlegungen zur sozioökonomischen Rolle akademischer Qualifikation, HIS-Brief 18 (im Auftrag des Hochschul-Informations-Systems), 1971

Thode: Entwicklungstendenzen des Nachwuchses zum Höheren Lehramt 1967/1969 (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1970

Kreuz / Schultz-Wild / Heil: Standortverhalten und Standortprobleme von Betrieben in München, Referat für Stadtforschung und Stadtentwicklung der Landeshauptstadt München, Hg., 1972

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: Daten zum Weiterbildungsverhalten (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung: Bekanntheit von Ausbildungsinstitutionen (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1973

#### *4. Abgeschlossene, noch nicht veröffentlichte Arbeiten*

Pirker / Schultz-Wild / Weltz: Automation und Rationalisierung – Die Einführung numerisch gesteuerter Werkzeugmaschinen in der Bundesrepublik (im Auftrag des RKW), 1970

Martiny: Zur Soziogenese von Erwerbslebenslauf und Beschäftigungsdeprivierung weiblicher Arbeitskräfte (mit Förderung der Deutschen Forschungsgemeinschaft), 1971

Lutz / Neugebauer: Vergleichende Lohn- und Gehaltsstruktur-Erhebung in ausgewählten Betrieben Deutschlands und Frankreichs (in Zusammenarbeit mit dem Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Aix-en-Provence, im Auftrag des Centre d'Etude des Revenues et des Couts), 1973

Altmann / Bechtle: Betrieb und Arbeitskräfteeinsatz (im Auftrag des RKW), 1974

Marquardt: Berufseinmündung von Sonderschulabgängern, eine empirische Exploration (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1975

Drexel / Nuber / v. Behr: Betriebliche Qualifizierung von Jugendlichen ohne Ausbildungsverhältnis – Bedingungen, Interessen und gesellschaftliche Folgeprobleme (im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft), 1975

Maase / Sengenberger / Weltz: Betriebliche Weiterbildung und Betriebsrat (mit Förderung der DFG), 1975

#### *5. Gegenwärtig im ISF laufende Untersuchungen*

Düll / Sauer: Modernisierung der öffentlichen Verwaltung als Problem staatlichen Handelns – Ein theoretischer Ansatz (mit Unterstützung der Stiftung Volkswagenwerk)

Altmann / Bechtle / Düll: Veränderungen der Anforderungen an Arbeitsvermögen und betriebliche Arbeitskräftepolitik (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101, Theoretische Grundlagen sozialwissenschaftlicher Berufs- und Arbeitskräfteforschung)

Altmann / Binkelman / Böhle / Sauer / Schneller / Deiss: Einsatz und Verwertung von Arbeitskraft in ihrer Abhängigkeit von öffentlichen Institutionen und öffentlichen Eingriffen (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)

Asendorf-Krings / v. Behr / Drexel / Lutz / Nuber: Prozesse und Probleme der Besonderung öffentlicher Bildung (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)

Lutz / Sass / Schultz-Wild / Sengenberger: Arbeitsmarktstruktur und Arbeitsmarktbedingungen – Ansätze zu einem erweiterten Arbeitsmarktmodell (Deutsche Forschungsgemeinschaft, Sonderforschungsbereich 101)



## 6. Artikel

Düll / Sauer: Verwaltungsmodernisierung und Politik, in: Materialien für Verwaltungsforschung und Verwaltungsreform, Hrsg.: Verein für Verwaltungsreform und Verwaltungsforschung e. V., Bonn 1972

Altmann / Böhle: Technischer Fortschritt und soziale Risiken, in: Bundesarbeitsblatt 1973/2

Lutz / Sengenberger: Die Rolle von Kollektivvereinbarungen bei der Veränderung von Ungleichheiten in den Arbeitsbedingungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1974/3

Böhle / Sauer: Intensivierung der Arbeit und staatliche Sozialpolitik, in: Leviathan 1975/1

Düll / Sauer: Rationalisierung im öffentlichen Dienst, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 1975/2

Schneller / Binkelman: Öffentlich-normative Regelungen und betriebliches Handeln. Betriebliche Reaktionen auf Reformen der beruflichen Grundbildung, in: Soziale Welt 1975/2

**1975 erscheinen bei der EVA in der Reihe Arbeiten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München:**

---

Lutz: Krise des Lohnanreizes – Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie

Düll: Industriesoziologie in Frankreich – Eine historische Analyse zu den Themen Technik, Industriearbeit, Arbeiterklasse

Lutz / Kammerer: Das Ende des graduierten Ingenieurs? – Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion

Binkelman / Böhle / Schneller: Industrielle Ausbildung und Berufsbildungsrecht – Betriebliche Interessen und öffentliche Einflußnahme in der beruflichen Grundbildung

Asendorf-Krings / Drexel / Kammerer / Lutz / Nuber: Reform ohne Ziel? – Zur Funktion weiterführender beruflicher Schulen

Eine bildungspolitische Analyse auf empirisch-statistischer Grundlage